

### Ein Markenzeichen für die Universität: wie kann die Identität der Universität in einem Bild verdichtet werden?

Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid; Eichenlaub, Angelika

Erstveröffentlichung / Primary Publication

Forschungsbericht / research report

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bekmeier-Feuerhahn, S., & Eichenlaub, A. (2004). *Ein Markenzeichen für die Universität: wie kann die Identität der Universität in einem Bild verdichtet werden?* (Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., 14). Berlin: Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-410320>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

## Ein Markenzeichen für die Universität

---

Wie kann die Identität der Universität in einem Bild verdichtet werden?

**Sigrid Bekmeier-Feuerhahn und Angelika Eichenlaub**

---

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., ISSN 1615-8261

## **Die Autorinnen:**

**Prof. Dr. Sigrid Bekmeier-Feuerhahn** ist Inhaberin der Professur für Öffentlichkeitsarbeit an der Universität Lüneburg und Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin.

**Dipl.-Kffr. Angelika Eichenlaub** ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fach Öffentlichkeitsarbeit an der Universität Lüneburg.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© **Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.**  
**Berlin 2004**

**Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.**

**Bericht Nr. 14, Berlin 2004**

**ISSN 1615-8261**

### **Kontakt zur Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:**

Dr. Renate Ortlieb  
Südwestkorso 76  
12161 Berlin  
Tel.: 030/89739919  
Fax: 030/89739919

email: [Kontakt@Werkstatt-opf.de](mailto:Kontakt@Werkstatt-opf.de)  
Internet: [www.werkstatt-opf.de](http://www.werkstatt-opf.de)

### **Vorstandsmitglieder und wissenschaftlicher Beirat der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:**

Prof. Dr. Albert Martin  
Prof. Dr. Wenzel Matiaske  
Prof. Dr. Thomas Mellewig  
Prof. Dr. Eckart Minx  
Prof. Dr. Werner Nienhäuser  
Prof. Dr. Florian Schramm

## **Gliederung**

<b>A. THEORETISCHE GRUNDLAGEN .....</b>	<b>3</b>
<b>1. WANDEL VON BILDUNGSINSTITUTIONEN .....</b>	<b>3</b>
<b>2. CORPORATE IDENTITY ALS INSTRUMENT DES IDENTITÄTSMANAGEMENTS .....</b>	<b>5</b>
2.1 Leitbild der Universität als Kern von Corporate Identity.....	5
2.2 Das Logo als Bestandteil des Corporate Design .....	8
<b>3. DAS LOGO ALS IDENTITÄTSVERMITTLER .....</b>	<b>9</b>
3.1 Ansatz der Schematheorie.....	10
3.2 Duale Kodierung- und Hemisphärentheorie .....	12
<b>4. ANFORDERUNGEN AN DIE GESTALTUNG VON LOGOS .....</b>	<b>13</b>
4.1 Aufmerksamkeitswirkung.....	13
4.2 Gefallenswirkung .....	14
4.3 Gedächtniswirkung.....	15
4.4 Vermittlung von positionierungsrelevanten Assoziationen durch identitätsorientierte Gestaltung.....	16
<b>B. EMPIRISCHE STUDIE: IDENTITÄTSORIENTIERTE LOGOGESTALTUNG .....</b>	<b>20</b>
<b>1. DESIGN DER STUDIE .....</b>	<b>20</b>
1.1 Zielsetzung .....	20
1.2 Erhebung der Daten.....	21
1.2.1 Das Sample.....	21
1.2.2 Bedeutung der Themenstellung.....	22
<b>2. ANALYSE VORHANDENER LOGO-VARIANTEN .....</b>	<b>22</b>
2.1 Bekanntheit der eingesetzten Logovarianten an der Universität Lüneburg.....	23
2.2 Sozialtechnische Analyse eingeführter Logovarianten .....	25
2.3 Akzeptanz einer Neueinführung.....	27
2.4 Fazit: Neugestaltung eines Universitäts-Logos .....	28

### **3. IDENTITÄTSORIENTIERTE KONZEPTION EINES UNIVERSITÄTS-LOGOS ... 28**

#### **3.1 Die Analyse des Identitätsfits ..... 28**

#### **3.2 Auswahl optimaler Gestaltungsinhalte ..... 31**

##### **3.2.1 Bedeutungsanalyse ..... 32**

##### **3.2.2 Wahrnehmungs-Wichtigkeitsmatrix als Entscheidungsgrundlage ..... 33**

### **4. SONSTIGE ERGEBNISSE: HINWEISE ZUR ÄSTHETISCHEN GESTALTUNG 36**

### **5. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK ..... 37**

## **Literaturverzeichnis**

## **Anhang**

## A. Theoretische Grundlagen

### 1. Wandel von Bildungsinstitutionen

Der Etat für Bildung und Forschung erreichte bereits 2002 die Rekordhöhe von 8,4 Milliarden Euro (vgl. Klink 2002, S. 51). Im Haushaltsjahr 2004 stehen insgesamt 9,7 Milliarden Euro zur Verfügung<sup>1</sup>. Trotzdem bleiben Fördermittel knapp, weil immer mehr Bildungsträger sie anfragen. Und so geht mit der Vermehrung der Mittel auch eine Steigerung der Anforderungen an die Bildungsträger einher. Sie müssen konkurrieren. Die Globalisierung zeitigt gesättigte Märkte, in denen der Wettbewerb groß ist, eben weil die Leistungen sich angleichen. In dieser Dynamik bewegen sich die Universitäten mit. Der Wettbewerb um höhere Studentquoten und begrenzte Fördermittel ist unter den Lehranstalten längst entbrannt (ebenda).

Auch Bildungsträger wie Universitäten müssen sich Marktvorteile verschaffen. Das Differenzierungsmittel ist ein unverwechselbares Universitätsprofil. Dazu trägt wesentlich das positive Image bei, welches leistungsfähige und leistungswillige Studierende wie Professoren/innen und Lehrbeauftragte dahin bewegt, sich um einen Platz an „dieser“ Universität zu bemühen und damit die Qualität von Forschung und Lehre zu sichern. Das heißt letztlich: die Zukunft der Universität sichern. Studenten, Professoren und Bedienstete tragen als Multiplikatoren das Bild ihrer Universität nach außen (vgl. Armbrrecht 1992, S. 3)<sup>2</sup>. Sie sprechen nicht nur mit Familie, Freunden und Nachbarn über den Arbeits- bzw. Studienplatz „Uni“; ihre Meinung wird bereits in zahlreichen Hochschulrankings erfasst und erreicht die Öffentlichkeit<sup>3</sup>.

Um in der Masse nicht unterzugehen, muss jede Universität transportieren, was sie von anderen unterscheidet. In diesem Differenzierungswettbewerb muss sie jedoch Antwort auf die Frage geben, welchen spezifischen Nutzen ihre Leistungen der gesamten Gesellschaft bringen. Wie die Märkte, wandeln sich die Werte in der Gesellschaft. Die Zielgruppen werden kritischer. Aber es ist keineswegs so, dass ein Kosten-Nutzen-Denken alles beherrschend geworden ist. Vielmehr gewinnen emotionale Werte und Identifikationsmerkmale an Bedeutung. Die gleiche Entwicklung zeichnet sich auch innerhalb der Universitäten ab. Schmidt (vgl. 1994, S. 15) weist bereits für 1994 nach, wie wichtig sowohl wissenschaftlichen wie auch nichtwissenschaftlichen Mitarbeitern emotionale Werte für die Identifikation mit der Universität sind.

---

<sup>1</sup> Die aktuellen Haushaltsdaten für 2004 und deren Verteilung entnehmen Sie der Internetseite des BMBF (<http://www.bmbf.de/de/96.php>).

<sup>2</sup> Armbrrecht (1992, S. 3) sieht die Mitarbeiter „als imageprägenden Faktor im Umfeld ihrer Unternehmung...“ und stellt in diesem Zusammenhang die Bedeutsamkeit von innerbetrieblicher PR heraus und den Einfluss auf die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation.

<sup>3</sup> Im letzten Hochschulranking der Zeitschrift „stern“ waren zwei der fünf Bewertungskriterien die subjektiven Urteile der Professoren und Studenten (<http://www.stern.de/che5/che5>).

Die heutige Realität stellt sich jedoch so dar: Einzelne Facheinheiten innerhalb der Universität haben vergleichsweise nur noch wenig miteinander zu tun. Die Bereiche entwickeln eigene Ziele, sie orientieren sich nicht mehr am Gesamtzweck der Universität, der Blick für das Ganze geht zunehmend verloren. Das bedeutet auch für die Mitarbeiter der Universität, dass sie sich mit dem Gesamten ihrer Universität, mit dem was sie dort tun, nur noch schwer identifizieren können. Damit Mitarbeiter sich integrieren, sich für ihre Organisation einsetzen können, müssen ihnen Selbstverständnis der Organisation, sowie deren Zweck und Ziele vermittelt werden (vgl. Conrad 1992, S. 1043 f).

Daher erstaunt es nicht, dass auch Bildungseinrichtungen wie Universitäten zunehmend darauf bedacht sind, ihre ebenso unverwechselbare wie ansprechende Identität (Corporate Identity) wirkungsvoll zu präsentieren. Insbesondere zu Beginn der Corporate Identity Diskussion in Deutschland Anfang der 70er Jahre des vorherigen Jahrhunderts fand eine Auseinandersetzung mit dem Logo als visuelle Gestaltung einer ganzheitlichen CI-Strategie statt. Demnach visualisiert das Logo die externalisierte Dimension der Corporate Identity. Es bringt das Selbstverständnis einer Körperschaft ins Bild, es „gerinnt“ in grafischer Abstraktion deren Charakterzüge; es ist ein bildhaftes „Kennwort“ mit Signalreiz, das die Attraktionen einer Organisation vergegenwärtigt. In diesem Sinne ist das Logo Selbstdarstellung, aber vor allem auch Werbung. Es signalisiert ein positives Image sowohl nach innen wie nach außen. Deshalb kann das Logo nicht unabhängig von seinem internen wie externen Kontext betrachtet und beliebig konstruiert und verändert werden.

Thema der vorliegenden Studie ist die Erarbeitung und Gestaltung eines Universitäts-Logos am Beispiel der Universität Lüneburg. Es geht in der Studie keineswegs um den Entwurf eines neuen Universitäts-Logos, sondern um die Erarbeitung eines Konzeptionsraumes, in dem sich die Kreation eines Logos abspielen sollte. Es geht um empirisch gewonnene Daten, durch welche ein Logo entstehen kann, das als identitätsvermittelnd anzusehen ist. Dazu gehört eine Ist-Analyse und eine Soll-Analyse, um aufzudecken, ob das Selbstbild und das Fremdbild der Universität Lüneburg übereinstimmen. Über das spezielle Anliegen „Universitäts-Logo“ hinaus werden im diagnostischen Sinne Problemfelder im Erscheinungsbild der Universität sichtbar, die sowohl zu Erkenntnisprozessen und Selbstkritik anregen als auch der Verstärkung ihrer positiven und exklusiven Merkmale dienen.

Im folgenden Teil der Arbeit werden daher theoretische Grundlagen erarbeitet, die bei der Kreation eines Universitäts-Logos relevant sind. Der empirische Teil stellt die Ergebnisse einer Befragung von Mitgliedern der Universität Lüneburg dar, von Studenten, Professoren, wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeitern. Untersucht wurde, wie sie die

verschiedenen Logo-Fassungen bewerten, die an der Universität Lüneburg im Gebrauch sind, ob sie ein neues Logo wichtig finden und was sie in dem ihnen präsentierten Merkmalskatalog der Universität Lüneburg als zutreffend erachten. Die Ergebnisse der Studie können Richtschnur für die Entwicklung eines Logos sein, das nach innen und außen als Markenzeichen für die Universität fungiert.

## **2. Corporate Identity als Instrument des Identitätsmanagements**

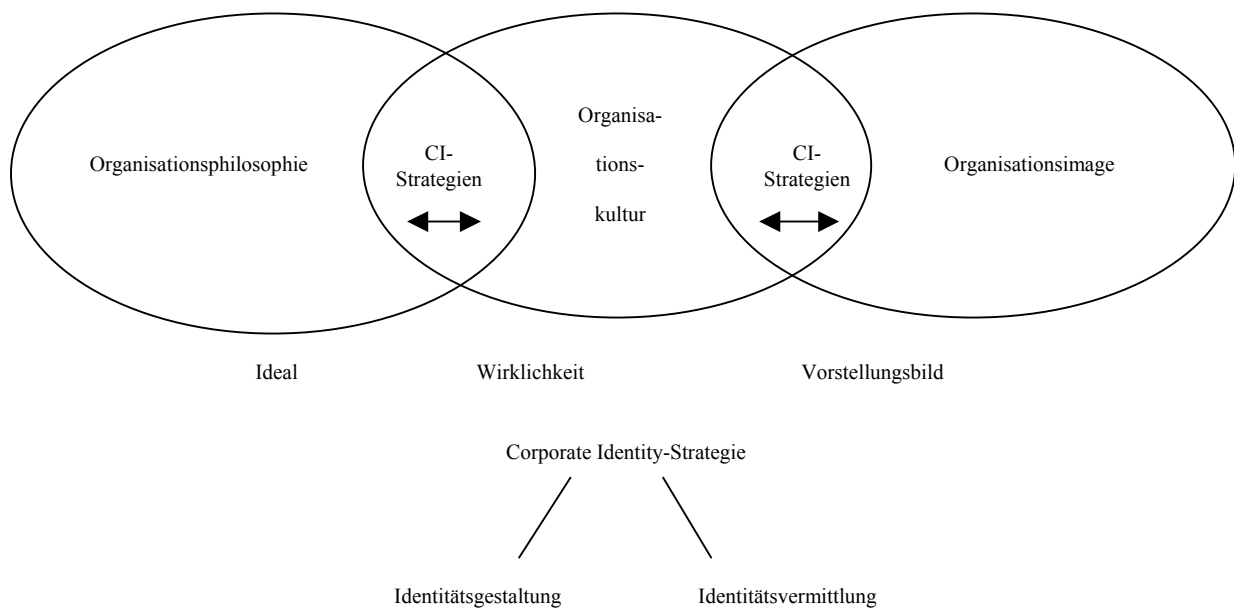
### ***2.1 Leitbild der Universität als Kern von Corporate Identity***

Lange vor den Universitäten entdeckten Wirtschaftsunternehmen das Leitbild. Während der Unternehmenskultur-Bewegung Mitte der 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts waren „Manager von der Vorstellung beseelt, dass die zentralen Ziele, Werte und Normen ihrer Unternehmen erst dann handlungsleitende Kraft entfalten würden, wenn sie explizit formuliert und in Form eines unternehmensbezogenen Weltbildes institutionalisiert seien“ (Hanft 2000, S. 121). Leitbilder sollen demnach als Rahmen für Entwicklungen von Unternehmen und als Basis strategischer Entscheidungen dienen. Inzwischen folgen auch Bildungsträger, allen voran die Universitäten, mit Managementkonzepten, vor allem angesichts ihrer universitären Reformvorhaben und im Zuge des hochfrequent gewordenen Wettbewerbs. Es stellt sich heraus, dass auch die Universitäten eines Leitbildes bedürfen, als orientierungsgebenden Rahmen für Entwicklungspläne und basisstrategische Entscheidungen. Das Leitbild bringt das Institutprofil hervor. Es reflektiert die Universitäts-„Persönlichkeit“ in dem Sinne, dass die Universität eine Gründungsgeschichte und Entwicklungsgeschichte hat, dass sie eine gewachsene Organisationsstruktur und -kultur mit einem bestimmten Lehr- und Forschungsprofil aufweist (vgl. Escher 2001, S. 204). Diese Universitäts-„Persönlichkeit“ definiert die Kategorie Corporate Identity (CI). Corporate Identity und Leitbild bedingen sich gegenseitig. Einerseits bestimmt die „Persönlichkeit“ der Organisation – hier der Universität – das Leitbild, andererseits bildet das Leitbild den Rahmen für die Corporate Identity. Vor diesem Hintergrund setzt Escher (2001, S. 204) Corporate Identity und das Universitätsleitbild sogar gleich.

In der klassischen Definition nach Birkigt et al. (2000, S. 18) bezeichnet CI „die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll)-Images – mit dem Willen, die Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur



Darstellung zu bringen.“ Damit umfasst das Handlungsfeld Corporate Identity die drei Ebenen: Organisations-Philosophie, -Kultur und -Image.



*Abb. 1: Modell der Corporate Identity*  
*(Quelle: in Anlehnung an Wache und Brammer 1993, S. 107)*

1. Ebene: Die Organisations-Philosophie definiert das Ideal der Organisation und bildet den Ausgangspunkt der Corporate Identity-Gestaltung. Das Leitbild kann als die verschriftlichte Form der Universitätsphilosophie angesehen werden, nämlich: wofür die Universität steht, welche „Visionen“ sie hat und welche „Missionen“ sie erfüllen will.
2. Ebene: Die Organisationskultur zeigt sich im Denken, Handeln und in den Leistungen der Organisationsmitglieder. Sie umfasst deren vorhandene Werthaltungen, Grundannahmen und Normen. So bildete sich auch in der Universität Lüneburg nach deren Gründung eine Kultur des „Miteinander-Umgehens“ heraus. Die spezifische Kultur geht hervor aus den Organisationsstrukturen, dem Verhalten und der Arbeitsweise der Lehrenden und der Studierenden. Sie erwächst aus der Arbeitszufriedenheit und dem „sich wohlfühlen“ der an der Universität Tätigen, aus der Kommunikation aller Universitätsangehörigen und aus den Vorstellungsbildern innerhalb der Belegschaft, was für sie das Erscheinungsbild ihrer Universität ausmacht. Im Idealfall decken sich die tatsächlich gelebte Kultur mit der formulierten Philosophie, wie sie im Leitbild verdichtet wird.
3. Ebene: Das Organisationsimage wird beeinflusst von den Mitarbeitern und den verschiedenen Interaktionspartnern der Universität. Sie nehmen wahr und bewerten das Erscheinungsbild der Organisation, wie es sich etwa in Verhaltensmodi und Kommunikationsstilen darbietet. Das Wahrgenommene und Bewertete entspricht durch die Subjektivität der

Informationsaufnahme und -verarbeitung niemals vollkommen der Wirklichkeit, kann der Identität der Organisation im Idealfall aber sehr nahe kommen. Daran beteiligt ist hier auch wieder das Leitbild der Universität, das die in ihr Tätigen bei der Imagebildung auf der Wahrnehmungs- und Bewertungsebene bewegt.

Aufgabe der Corporate Identity Strategie ist es, die Diskrepanz zwischen Ideal und Wirklichkeit auszugleichen, also den Unterschied zwischen Realität der Organisation und Vorstellungsbild von ihr so weit wie möglich zu verringern. Es gibt somit zwei strategische Stoßrichtungen: Gestaltung von Identität und Vermittlung von Identität (vgl. Abbildung 1).

Identitätsgestaltung meint hier die Gestalt der Organisations-Identität auszuformen. Identitätsvermittlung meint: die Wirklichkeit dem Ideal anzupassen. Jedoch kann eine Identität nicht freihand entworfen, d.h. beliebig konstruiert werden. Sie wurzelt in der gelebten Unternehmenskultur, wächst aus ihrem Boden heraus. Demnach muss analysiert werden, was auf Basis der gelebten Kultur erreichbar ist, welche Elemente der vorhandenen Corporate Identity neu integriert werden können.

Identitätsvermittlung meint, die entwickelte Unternehmensidentität nach außen und innen zu tragen, um so das Image der Wirklichkeit anzunähern. Dazu dienen folgende Instrumente:

1. Organisations- und Mitarbeiterverhalten (Corporate Behaviour); 2. Organisationskommunikation (Corporate Communication); 3. Erscheinungsbild (Corporate Design). Viele Aktivitäten der Identitätsvermittlung konzentrieren sich auf das Design, weil das Corporate Design schnell und ohne viel Aufheben zu ändern ist – anders als das Verhalten oder die Kommunikation. Zudem eignet sich gerade das Design zu Innovationsvariationen und dazu, gegenüber den Mitbewerbern besonderes Profil zu zeigen (vgl. Bekmeier-Feuerhahn 2004, S. 897-902).

Hefting (1990, S. 25 ff) konstatiert, dass das Design als visueller Bestandteil der einzigartigen Identität einen zentralen Einfluss auf das Organisationsimage ausübt. Hefting betont allerdings auch die Wichtigkeit der bewussten Koordination von Verhalten, Kommunikation und Design. Insbesondere im angelsächsischen Raum wird die visuelle Vermittlung von Organisationsidentität in den Fokus der Corporate Identity-Betrachtung gerückt, weil, wie Ind (1990, S. 137) folgert, die „corporate identity industry“ sich aus der „corporate design industry“ heraus entwickelt habe. Er rät jedoch entschieden davon ab, ein Image in der Öffentlichkeit zu kommunizieren, das mit der Organisationsrealität in Widerspruch steht (ebenda, S. 34). Vielmehr gehe es darum, mit der Corporate Identity so zu agieren, dass sie

mehr gehe es darum, mit der Corporate Identity so zu agieren, dass sie sich nicht auf die bloßen Darstellungsmittel reduziert. Denn das Erscheinungsbild vermittelt die Unternehmensidentität nur, kreiert sie aber nicht: „Das Corporate Design ist Form, aber kein Inhalt (...). Nicht der Stern macht Mercedes berühmt, sondern Mercedes macht den Stern berühmt“ (Herbst 1998, S. 39). Das Corporate Design ist im Rahmen von Corporate Identity als „Transportmittel“ der Identität zu verstehen: mit einem neuen Logo allein kann keine Organisation – auch nicht die Universität Lüneburg – ihre Mitarbeiter stärker motivieren oder ihr Ansehen in der Öffentlichkeit verbessern. Aber als visuelles Instrument der Identitätsvermittlung prägt das Corporate Design das Universitätsimage entscheidend.

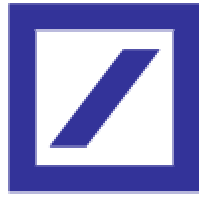
## **2.2 Das Logo als Bestandteil des Corporate Design**

Die Wortbildung „Logo“ ist abgeleitet vom griechischen „logos“, einer Vokabel mit vielfachen Bedeutungen, die in verschiedenen geistes- und religionswissenschaftlichen Bereichen eingingen und spezifisch interpretiert wurden. Für den vorliegenden Zusammenhang seien folgende Bedeutungen herausgegriffen: Rede, Darstellung, Wort, Ausdruck, Botschaft, Thema, Sinn. „Der Logos“ ist seit jeher als Prinzip verstanden worden, Logos bezieht sich auf „Sein“<sup>4</sup>. Wird dieses Verständnis auf den vorliegenden Sachverhalt übertragen, fokussiert ein „Logo“ das, was eine Organisation in ihrem Kern „ist“ und „ausdrückt“, d.h. ihr „Thema“, ihre „Botschaft“. Im wirtschaftswissenschaftlichen Sinn kann das Logo als Markenzeichen einer Organisation, Unternehmung oder eines Produktes definiert werden, marktwirtschaftlich ausgedrückt: das Logo ist ein Markenzeichen.

Es gibt das Schriftlogo und das Bildlogo. Schriftlogos bestehen überwiegend aus Schriftelementen, Bildlogos aus Bildelementen. Dabei kann in konkrete und abstrakte Logos unterteilt werden. Den konkreten Logos zuzuordnen sind Zeichenelemente, die reale Objekte darstellen. Gibt es keinen ikonischen Bezug zu einem realen Objekt, handelt es sich um ein abstraktes Logo (vgl. Koppelman 1997, S. 378 f). Beispiel für ein abstraktes Logo ist der diagonale Balken im dicken Quadrat beim Logo der Deutschen Bank, ikonografisch aufs Äußerste reduziert und markant. Ebenso markant, mit anderen zeichnerischen Mitteln, ist der Kranich im „sonnenhaften“ Kreisrund als Logo der Lufthansa – Beispiel eines konkreten Logos.

---

<sup>4</sup> Ausführliche Hinweise zur Wortbedeutung finden sich im Langenscheidt Taschenwörterbuch der griechischen und deutschen Sprache (1990, S. 277) oder auch Philosophisches Wörterbuch (1991, S. 440 f).



*Abb. 2: Deutsche Bank Logo*



*Abb. 3: Lufthansa Logo*

Nur selten stellen Bildlogos sich allein, wortlos, dar. In der Regel treten sie in Kombination mit einem (Marken-)Namen in Erscheinung. Dahinter steht die werbepsychologische Erkenntnis, dass die gekoppelte Darbietung von Wort und Bild zu einer besseren Worterinnerung führt, vor allem, wenn Wort und Bild zu einer Einheit verschmolzen sind (vgl. Esch und Langner 2001, S. 499; Weidner 1992, S. 9).

Universitäts-Logos haben eine ähnliche Funktion wie Firmen-Logos. Das Universitätslogo soll die spezifischen Zielgruppen – hier Studenten und Wissenschaftler – bewegen, die Universität positiv wahrzunehmen und letztlich „diese“ Universität anderen Universitäten vorzuziehen. Dazu muss die jeweilige Universität einerseits bekannt sein und andererseits ein positives Image aufweisen (Esch und Langner 2001, S. 498). Dabei kommt dem Bekanntheitsgrad eine Schlüsselfunktion zu: ohne Bekanntheit kann keine Imageprofilierung stattfinden (vgl. Aaker 1996, S. 85; Becker 1998, S. 75 f). Die Bekanntheit einer Universität ist so gesehen die Voraussetzung ihrer Imageprofilierung. Selbstverständlich kann ein Logo alleine weder Bekanntheitsgrad vermehren noch Image aufbauen. Es wirkt jedoch prozessfördernd, weil der große Vorteil des Logos darin liegt, dass Informationen mit Hilfe eines „visuellen Ankers“ besser im Gedächtnis behalten werden können und dann auch leichter abrufbar sind.

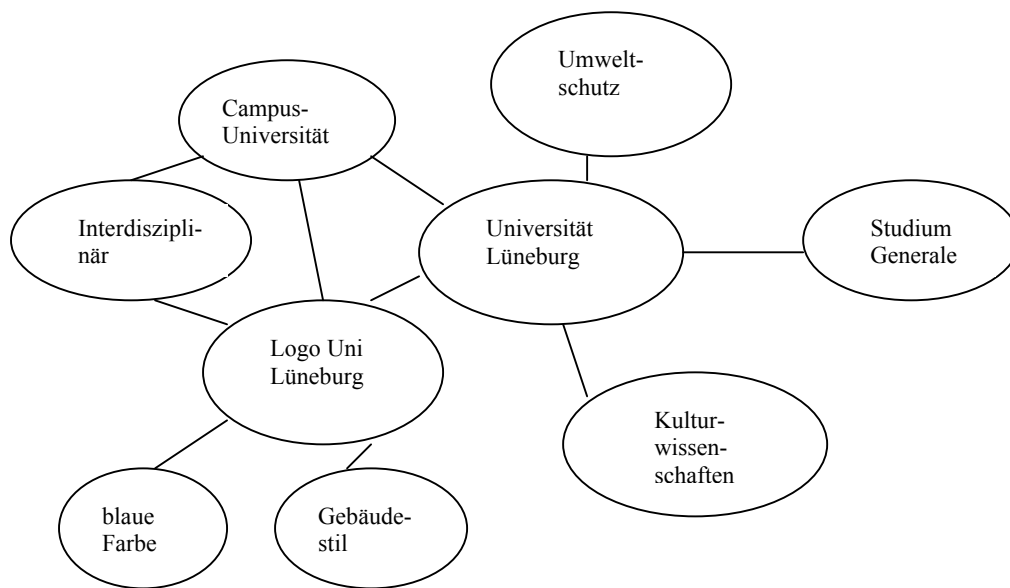
### **3. Das Logo als Identitätsvermittler**

Theoretische Erklärungen dafür lassen sich aus mehreren gedächtnispsychologischen Konzepten herleiten. Das erkenntnisleitende Interesse der Gedächtnispsychologie Auskunft zu geben, wie gelernte Repräsentationen und neue Erfahrungen zu Wissensstrukturen werden, ist von verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen aufgenommen worden. Für ein theoretisches Fundament, das die Wahrnehmungs- und Speichervorteile von Logos bei der Identitätsvermittlung erklärt, bieten sich besonders die Ansätze der Imagery- und der Hemisphärenforschung zusammen mit der Schematheorie an.

### **3.1 Ansatz der Schematheorie**

Die Psychologie bezeichnet als Schema (auch „Rahmen“ oder „Skript“ genannt) objektbezogene Vorstellungsmuster, die sich stark verfestigt und standardisiert haben und sprachlich oder bildlich im Gedächtnis präsent sind (vgl. Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 231 f). Schemata erleichtern die Wissensproduktion, indem sie die Systematisierungsleistung, die im Langzeitspeicher stattfindet, unterstützen. Schemata halten stereotypisierte Informationen und Normwissen bereit (vgl. Esch und Wicke 2001, S. 47). Um das im Schema enthaltene Assoziations- und Wissensmaterial zu aktivieren, reicht häufig ein einzelner Reiz, z.B. ein Symbol oder Logo aus. Denken wir z. B. an den Berliner Bären, öffnet sich in unserem Kopf sozusagen eine Schublade, welche die schematisierten Vorstellungen zu „Berlin“ enthält; wir verbinden automatisch mit Berlin: Bundeshauptstadt, Brandenburger Tor, Berliner Mauer, Reichstag, Unter den Linden usw. Der große Vorteil von Schemata liegt darin, dass sie uns sowohl die Aufnahme wie auch die Verarbeitung und Speicherung von Informationen erleichtern.

Unter Rückgriff auf Erkenntnisse der insbesondere von Quillian (1968, S. 216 ff) entwickelten semantischen Gedächtnisforschung, sind die im Gehirn als Schemata repräsentierten Wissensstrukturen mittels sogenannter semantischer Netzwerke abzubilden. Dem Ansatz liegt die Vorstellung zugrunde, dass man sich gedankliche Repräsentationen grafisch als ein Netzwerk vorstellen kann, das aus Knoten und Verbindungslinien besteht. Die Knoten markieren Begriffe, Situationen und Ereignisse, sie repräsentieren bestimmte Eigenschaften eines Objektes (Engelkamp und Zimmer 1994, S. 40 ff.). Sie dienen als Schaltstellen des Informationsflusses, zwischen denen assoziative Verbindungen bestehen (Grunert 1996, S. 88f; Bekmeier-Feuerhahn 1998, S. 163). Verknüpft sind Informationen, die von ihrer Bedeutung her ähnlich sind, raum-zeitlich aufeinander bezogen oder mit verwandten Emotionen assoziiert werden. Aktiviert man einen Knotenpunkt im Netzwerk, hat das die Aktivierung der mit diesem verbundenen Informationen zur Folge. Abbildung 4 bietet eine Illustration. Sie konstruiert das semantische Netzwerk, welches – im hypothetischen Sinne – die Wissensstrukturen bezüglich der Universität Lüneburg, enthalten im Universitäts-Logo, repräsentiert.



*Abbildung 4: Hypothetisches Wissen zum Logo der Universität Lüneburg, dargestellt als semantisches Netzwerk*

Nach dem Ansatz des semantischen Netzwerkes sieht das gedächtnispsychologische Geschehen so aus: Betrachtet ein Rezipient ein Universitäts-Logo wird automatisch – quasi signalhaft – im Gehirn das gelernte Merkmals-Netz zur „Universität-Lüneburg“ hervorgeholt: Campus-Universität, Kulturwissenschaften, Umweltschutz usw. Die Knotenpunkte sind darüber hinaus „Andockstellen“ für künftigen Wissenszuwachs. Sie sind daher nicht nur als Schaltstellen für Assoziationssignale, sondern auch als Platzhalter für Speichervorgänge zu sehen. Dabei sind folgende Aspekte zu berücksichtigen: Wissen ist hierarchisch strukturiert. Bezogen auf das Universitäts-Logo ist die Kategorie „Wissen“ nicht identisch mit der Wissens-kategorie bezogen auf das Universitäts-Logo selbst, sondern das „Logo-Wissen“ ist dem „Universitäts-Wissen“ untergeordnet. Ferner: Die Wissensspeicherung ist umso einfacher, je größer das Vorwissen ist (vgl. Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 344). Je besser es der Universität gelingt, eine neue Information über sich selbst in Beziehung zu bereits vorhandenen Informationen zu setzen, desto besser wird die neue Information gelernt und abgespeichert und vermehrt das vorhandene Wissen. Vor allem: das neu Gespeicherte bietet weitere Anforderungs- und Knotenpunkte für künftigen Wissenszuwachs. Insofern ist das Logo ein Schlüssel zum Universitätsimage, wie es mit mehr oder weniger subjektiv geprägten Vorstellungen gespeichert wurde.

### **3.2 Duale Kodierung- und Hemisphärentheorie**

Informationstheoretisch gesehen sind Bilder Schrift und Sprache überlegen. Begründungen dafür liefern die Konzepte der dualen Kodierung und der Hemisphärentheorie. Bei der Identitätsvermittlung innerhalb der Corporate Identity-Strategie spielen Bildlogos eine herausragende Rolle.

Die Theorie der dualen Kodierung beschäftigt sich mit der Existenz verschiedener Gedächtnissysteme. Zu nennen sind hier insbesondere die Arbeiten von Paivio (1971, 1975, 1990, 1991), der die Theorie der dualen Kodierung entwickelte. Diese sagt, dass Informationen in einem verbalen und einem visuellen Gedächtnis getrennt gespeichert werden. Die Trennung ist aber nicht räumlich zu verstehen, sondern als systemisches Geschehen. Grundsätzlich können verbale und bildliche Reize in beiden Systemen (dual) kodiert werden. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die Hemisphärenforschung. Aus anatomischen und physiologischen Befunden ergibt sich, dass das menschliche Gehirn bilateral angelegt ist. In der linken Gehirnhälfte sind Informationen eher seriell und sequentiell gespeichert und abrufbar, während in der rechten Hemisphäre eher ganzheitliche Verständigungsregeln aufgebaut und verfügbar sind.

Die Ergebnisse beider Forschungsrichtungen: Duale Gedächtnis-Kodierung wie Bilateralität des menschlichen Gehirns sagen aus, dass die Encodierung von visuellen Reizen und ihre Verarbeitung zu Informationen beim Betrachter zu eigenständigen, in der Regel rechtshemisphärischen Repräsentationen führen. Vornehmlich die Theorie der dualen Kodierung belegt, dass in der psychischen Wahrnehmung und der Gedächtnisspeicherung Bilder leichter dual kodiert werden als Sprache. Auf Basis der dualen Kodierbarkeit unterschiedlicher Reize lässt sich eine Hierarchie der Erinnerungswirkung verbaler und visueller Stimuli ableiten (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 346). Demnach werden:

- Reale Gegenstände besser behalten als Bilder,
- Bilder besser als Worte und
- konkrete Worte besser als abstrakte Worte.

Wenn man die Aussagen beider Ansätze, Kode-Theorie und Hemisphärentheorie verschränkt, lässt sich als Extrakt formulieren: Bildhafte Logos bilden visuelle Anker, mittels derer die Organisationsidentität besser im Gedächtnis gespeichert und wieder abgerufen werden kann als durch verbale Reize (z.B. Slogans).

## **4. Anforderungen an die Gestaltung von Logos**

Damit ein Logo seinen Beitrag zur Corporate Identity leistet und fester Bestandteil des Corporate Designs wird, sind verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse bei der Logogestaltung zu berücksichtigen (vgl. Esch und Langner 2001, S. 497 ff.; Langner 2003, S. 17). In einer Zeit der Informationsüberflutung geht es darum, Kontakt zu der Zielgruppe aufzubauen und dort positive Wahrnehmungs- und Verarbeitungsprozesse zu initiieren. Für das Logo bedeutet dies: es soll Aufmerksamkeit erzeugen, eine Gefallens- und eine Gedächtniswirkung haben und positionierungsrelevante Assoziationen hervorrufen.

### **4.1 Aufmerksamkeitswirkung**

Um im Kommunikationsprozess Beachtung zu finden, muss zuerst Aufmerksamkeit beim Kommunikationspartner gefunden werden. Aufmerksamkeit meint die Bereitschaft eines Rezipienten, Reize aus seiner Umwelt aufzunehmen. Aufmerksamkeit ist die vorübergehende, erhöhte psychische Aktivität. Aufmerksamkeit ist nicht nur die Bereitschaft Umweltreize aufzunehmen, sondern auch eine Reizauswahl zu treffen (vgl. Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 61).

Hier setzt die Gestaltung eines Logos an. Die Wirkung des Universitäts-Logos ist zunächst also abhängig davon, ob das Logo den Rezipienten aktiviert „aufzumerken“, den Komplex von Reizen die im Logo wirksam sein wollen aufzunehmen und so zu verarbeiten, dass die „Botschaft“ des Logos rezipiert wird. Nach Esch und Langner (2001, S. 512 ff.) bieten sich zwei Sozialtechniken an, um erhöhte Aufmerksamkeit zu erreichen: physische Reize und emotionale Reize. Ein physischer Reiz wird durch Größe, Farbe und Komplexität des Logos bestimmt. Je größer ein Logo wiedergegeben wird, umso aktivierender wirkt es. So darf das Universitäts-Logo auf Printmaterialien, wie z.B. einer Broschüre nicht zu klein abgebildet sein. Farben wirken ebenfalls besonders aktivierend. Farbige Gestaltungselemente sind schwarz-weißen vorzuziehen (ebenda, S. 514). Nachgewiesen ist auch der Zusammenhang zwischen der Komplexität des Logo-Bildes und der Aktivierung. Nach Esch und Langner (2001, S. 514) ist eine mittlere Komplexität ideal, „da sie zum einen aktiviert, zum anderen aber zu keiner Beeinträchtigung der Verarbeitungs- und Erinnerungswirkung führt.“

Emotionale Reize können entweder auf biologisch vorprogrammierte Reaktionsmuster im Limbischen System treffen, wie etwa Kindchen- oder Busenschema. Sie können aber auch mit kulturell geprägten oder zielgruppenspezifischen Schemavorstellungen korrespondieren,



die das Ereignis von Lernvorgängen sind.<sup>5</sup> Im Bereich der Konsumgüter wird gerne mit kulturell geprägten Schemata gearbeitet, wie sie etwa das Logo von Schneekoppe mit „Alpenwelt-Stimmung“ zeigt (vgl. Abb. 6). Universitäten nutzen ebenfalls kulturelle „Schlüsselreize“, wie es die Humboldt-Universität in Berlin mit den Köpfen der Gebrüder Humboldt macht (vgl. Abb. 5).



Abb. 5: Logo der Humboldt-Universität



Abb. 6: Schneekoppe-Logo

## 4.2 Gefallenswirkung

Die Gefallenswirkung ist auf unterschiedliche Weise in der Lage, die Corporate Identity zu fördern. „Gefallen geht über Verstehen“ (Kroeber-Riel und Esch 2000, S. 223). In der Frühphase der Wahrnehmung eines Objektes kommt der Gefallenswirkung eine besondere Bedeutung zu. Gefallen heißt, das dargebotene Objekt „mutet“ den Rezipienten „an“ (Anmutung), stimmt die Wahrnehmung positiv. Bei „Nichtgefallen“ ist die Anmutung emotional negativ. Anmutung meint unspezifische, eher ahnungsartige Eindrücke vom Objekt. Auch die durch das Werbemittel beim Rezipienten ausgelösten Anmutungen werden vom Wahrnehmenden umgekehrt auf das Objekt projiziert und damit als Eigenschaft des Objektes empfunden. Anmutungen – im Sinne solcher unspezifischer, „erahnter“ Eindrücke, entscheiden jedoch über die Akzeptanz des werbend dargestellten Objektes. Die positive Anmutung ist eine vorbewusste, emotionale Hirnstimmung, die auch die spätere Wahrnehmung einfärbt (vgl. Schweiger und Schrattenecker 2001, S. 186).

So lassen sich für die Gefallenswirkung eines Logos folgende Angaben machen (vgl. Henson und Cote 1996; Esch und Langner 2001, S. 516 f):

Logos, die

- klare Assoziationen vermitteln,
- natürlich wirken,
- symmetrisch und
- konkret sind,

gefallen besser als Logos, die

---

<sup>5</sup> Kroeber-Riel und Esch (2000, S. 208 ff.) geben einen ausführlichen Überblick über die Vermittlung und die Aktivierungswirkung emotionaler Reize.

- diffus
- künstlich,
- asymmetrisch und
- abstrakt sind.

Zur Farbe: Je leuchtkräftiger und gesättigter die verwendeten Farben sind, umso angenehmer werden sie erlebt. Grautöne wirken negativ (vgl. Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 432). Grundsätzlich gefallen helle Farben besser als dunkle.

Für die Gestaltung eines Logos, hier des Universitäts-Logos, kann „hypothetisch“ die Aussage gemacht werden:

- Das Logo für die Universität sollte eine mittlere Komplexität aufweisen, erzeugt durch klare geometrische Formen.
- Es sollten leuchtende Farben gewählt werden.

Es sollte augenscheinlich und „griffig“ den ins Bild gesetzten Bezug zur Identität der Universität enthalten.

### **4.3 Gedächtniswirkung**

Gedächtniswirkung zielt hier zunächst auf die Fähigkeit des Rezipienten, ein Logo unter verschiedenen Bedingungen zu erinnern oder wiederzuerkennen (vgl. Keller 2001, S. 1061). Eine starke Gedächtniswirkung ist Voraussetzung dafür, dass nach Aufmerksamkeits-, Wahrnehmungsphase und Gefallenswirkung die objektspezifischen Assoziationen und Einstellungen in den Langzeitspeicher des Rezipienten transportiert und dort eingelagert werden können. Was das Logo betrifft, fungiert es gleichsam als Aktenordner, der sich mit objektbezogenen Informationen füllen lässt. Auch das Universitäts-Logo erzielt die beschriebenen Gedächtniswirkungen, indem es im Gedächtnis von Studierenden, Lehrenden und Personal rasch verfügbar ist und die im Zusammenhang mit „Universität“ relevanten Assoziationen hervorruft.

Die verhaltenswissenschaftliche Konsumentenforschung hat zwei Wirkungseffekte der Gedächtniswirkung identifiziert: die Erinnerungs- und die Zugriffswirkung. Ein Logo kann besonders gut erinnert werden, wenn es möglichst einprägsam gestaltet ist und der Rezipient geringe kognitive Aktivität zum Erlernen des Logos aufbringen muss. Dies ist dann gegeben, wenn das Logo lebendig, konkret, prägnant und eigenständig ist. Die Zugriffswirkung entscheidet, ob das Logo die für die Universität relevanten Assoziationen verknüpft und diese strukturiert zur Verfügung stellt. Das Universitäts-Logo sollte also: leicht rememberbar sowie

mit dem Universitätsnamen und -Image identifizierbar sein (vgl. Esch und Langner 2001, S. 506). Dies kann um so besser gelingen, je augenscheinlicher und inhaltlich stringenter das Logo die Identität der Universität repräsentiert.

#### **4.4 Vermittlung von positionierungsrelevanten Assoziationen durch identitätsorientierte Gestaltung**

Das Merkmal Erinnerbarkeit reicht alleine natürlich nicht aus. Es geht in der Wahrnehmungssituation zentral darum, dass in das Gedächtnis des Rezipienten Corporate Identity befördert wird. Um all die Merkmale präzise zu identifizieren, die bei einem Logo relevant sind, welches sich an den inhaltlichen Dimensionen der Corporate Identity anpasst, bietet die sozialwissenschaftliche Identitätsforschung Hilfestellungen, wenn sie ihre Erkenntnis auf Objekte und Marken überträgt. Hier ist vor allem das von Meffert und Burmann (2002a, 2002b) entwickelte Konzept der Identitätsorientierten Markenführung zu nennen, dessen Grundgedanke lautet: Markenidentität ist eine in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen, welche diese Marke von anderen dauerhaft unterscheidet. Übertragen auf das Objekt „Universität“ lautet das Postulat: Die Corporate Identity ist eine widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen, welche diese Universität von anderen dauerhaft unterscheidet. Tabelle 1 überträgt in Anlehnung an Meffert und Burmann (2002a, S. 45) die konstitutiven Merkmale von „Marken“ auf das Objekt „Universität“.

Konstitutive Merkmale	Marken	Universitäten
Wechselseitigkeit	Auf der Makroebene bezieht sich Wechselseitigkeit auf Wettbewerbsbeziehungen, welche die Entwicklung einer Identität erst erforderlich machen. Auf der Mikroebene beinhaltet das Merkmal die Abstimmung des Fremdbildes der Markenidentität aus Sicht der externen Bezugsgruppen mit dem Selbstbild der Markenidentität aus Sicht der internen Bezugsgruppen.	Universitäten agieren in Konkurrenzbeziehungen zu anderen Bildungsinstituten und benötigen zur Abgrenzung eine eigene Identität. Diese ist erzielt, wenn das von der Universität definierte Selbstbild (Universitätsidentität) mit dem von der Außenwelt wahrgenommenem Fremdbild (Universitätsimage) übereinstimmt.
Kontinuität	Kontinuität beinhaltet die stetige Beibehaltung essentieller Merkmale des Markenkerns, die aus einer oder mehreren Kernkompetenzen des Unternehmens abgeleitet sind. Dazu gehört im wesentlichen die Markenphilosophie, welche die spezifische Kompetenz der Marke, die Visionen, die grundlegenden Wertvorstellungen und Ziele sowie das Verhält-	Kontinuität zielt darauf ab, dass die essentiellen Eigenschaften der Universität, die den Identitätskern der Universität ausmachen, beständig sind. Gehen wesensbestimmende Merkmale, wie z.B. das Angebot von Forschung und Lehre verloren oder werden konstituierende Wertvorstellungen des Uni-

	nis der Marke zu den wesentlichen internen und externen Bezugsgruppen zum Ausdruck bringen soll.	versitätsleitbildes verändert, geht dies zu Lasten der Universitätsidentität.
Konsistenz	Im Gegensatz zur Kontinuität, die auf einen Zeitraum bezogen ist, ist die Konsistenz zeitpunktbezogen und fordert, dass die jeweiligen Identitätsbestandteile ineinander greifen und sich gegenseitig stützen und stärken sollten. Dadurch soll dieses Merkmal Widersprüche in der Markenführung verhindern und eine integrierte Abstimmung aller markenbezogenen Aktivitäten zur Stärkung der Markenidentität erreicht werden.	Eine starke Identität kann durch eine widerspruchsfreie Kombination von Eigenschaften und durch die integrierte Abstimmung der nach innen und außen gerichteten Kommunikation dieser Eigenschaften erzeugt werden. So ist es für Universitäten wichtig, eine in sich schlüssige Identität widerspruchsfrei über alle relevanten Kommunikationskanäle zu transportieren.
Individualität	Das Merkmal kennzeichnet die wahrgenommene Einzigartigkeit der Markeneigenschaften im Vergleich zu Wettbewerbsmarken. Sie ist für den Aufbau einer profilstarken Markenpersönlichkeit von entscheidender Bedeutung.	Die Einzigartigkeit von Universitäten kann auf einzelnen Merkmalen (z.B. einzigartiger Standort) oder auf einer spezifischen Kombination von Eigenschaften (z.B. Kombination von verschiedenen Studienangeboten) beruhen.

*Tabelle 1: Konstitutive Merkmale der Identität*

Wenn die Identitätsdimensionen Kontinuität, Konsistenz und Individualität erfüllt sind bestimmt die dynamische, wechselseitige Beziehung zwischen internen und externen Bezugsgruppen das Ausmaß der Markenidentität. Dazu wird im Konzept der Markenidentität zwischen Selbst- und Fremdbild der Identität unterschieden. Das Ausmaß der Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild bestimmt die Stärke der Markenidentität. Es gilt der Zusammenhang: Je höher der Fit-Wert, desto stärker und prägnanter die Identität (ebenda, S. 47).

Überträgt man diesen Ansatz auf die identitätsorientierte Logogestaltung, so gilt es im ersten Schritt die übereinstimmenden Merkmale zwischen definiertem Selbstbild und dem externen Fremdbild seitens der subjektiv wahrnehmenden Anspruchsgruppen zu bestimmen. Um die übereinstimmenden Merkmale zu ermitteln, sind die relevanten identitätsstiftenden Merkmale des extern wahrgenommenen Universitätsimages (Fremdbild) mit der intern von der Universität selbst definierten Identität (Selbstbild) abzugleichen. Im zweiten Schritt ist zu prüfen, wie weit die Kriterien Kontinuität, Konsistenz und Individualität als Voraussetzungen für die Entwicklung einer optimalen Identität erfüllt sind.

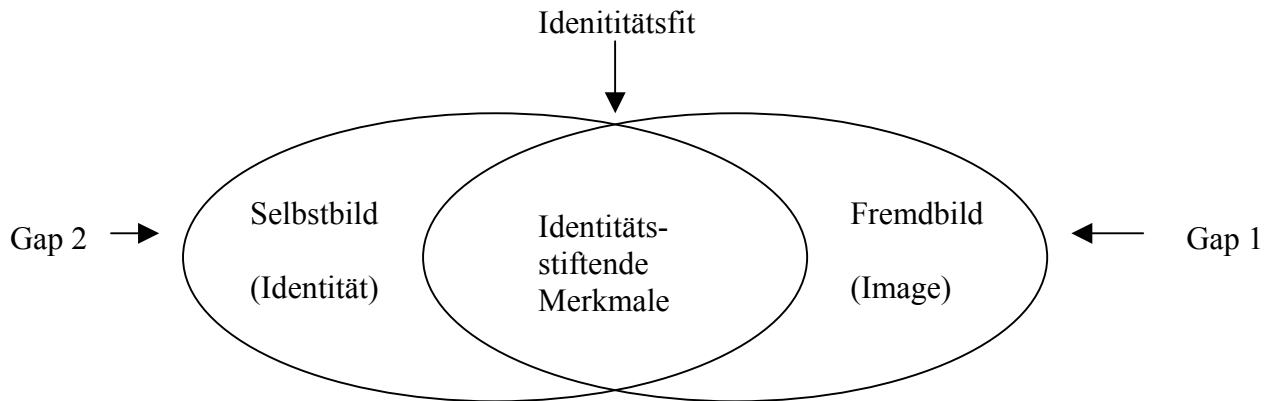


Abbildung 7: Fit-Modell der identitätsorientierte Logogestaltung

Das Selbstbild ergibt sich aus dem Leitbild, dem die Organisationsphilosophie zugrunde liegt. Das Leitbild definiert sich aus der spezifischen Kompetenz der Universität, den Visionen, den grundlegenden Wertvorstellungen, den Zielen, die im Organisationsgefüge „Universität“ auszumachen sind, sowie aus dem Verhältnis der Universität zu den wesentlichen internen und externen Bezugsgruppen. Nach dem Corporate Identity-Konzept sind es zudem die Merkmale Kontinuität und Konsistenz, die den Aufbau eines Leitbildes markieren. Mit dieser Ausrichtung kann die Leitbildorientierung als ein Aussagenkonzept betrachtet werden, welches das Selbstbild zeichnet und zudem konstitutive Merkmale des Identitätskonzeptes erfüllt.

Spiegelt das Selbstbild der Universität ihr Leitbild, so reflektiert das Fremdbild den strategischen Versuch der Universität, die zu vermittelnde Universitätsidentität bei den externen Anspruchsgruppen zu verankern (vgl. Meffert und Burmann 2002a, S. 64). Allerdings ist das Fremdbild das Ergebnis der subjektiven Wahrnehmung, Dekodierung und Verarbeitung der Signale und muss nicht mit dem von der Universität signalisierten Selbstverständnis übereinstimmen. Beim Vergleich Selbstbild/Fremdbild entstehen Identitäts-Gap's (Identitätslücken), d.h. Image und Identität der Universität sind unterschiedlich ausgeprägt.

Gap 1: Das Fremdimage weist Merkmale auf, die im Leitbild der Universität nicht enthalten sind. Werden aber diese Merkmale zur identitätsorientierten Logogestaltung ins Bild gebracht, wird dem Universitätsimage eine dominierende Rolle zugewiesen, dem Schein der Vorzug vor dem Sein gegeben, wie Kapferer (1992, S. 44 ff.) das Problem auf den Punkt bringt.

Gap 2: Im Leitbild betonte Merkmale spiegeln sich im Fremdbild nicht wider. Werden aber diese Inhalte im Logo gestaltet, kann es zu Missverständnissen und einer diffusen Wahrnehmung des Logos in der Öffentlichkeit führen. Verhaltenswissenschaftliche Studien zum The-

ma Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen belegen, dass es zu Entscheidungskonflikten und Ablehnungsverhalten kommen kann, wenn individuelle Entscheidungsprozesse durch uneindeutige oder sogar widersprüchliche Aussagen gestört werden (vgl. Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 184 f; Felser 2001, S. 268 f). Nur wenn das vermittelte Erscheinungsbild konsistent ist, wird es vom Rezipienten positiv wahrgenommen.

Auf formaler Ebene kann die Vermittlung von positionierungsrelevanten Assoziationen durch Farben, Formen und Konkretheit eines Logos aufgebaut und unterstützt werden. Ein konkretes Universitäts-Logo, das mittels eines gegenständlichen Bildmotivs über die Universität informieren will, eignet sich nach den Erkenntnissen der dualen Kodierung zur direkten Auslösung positionierungsrelevanter Assoziationen. Dieser Vorzug wirkt vor allem bei low-involvierten Rezipienten (vgl. Felser 2001, S. 159; Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 356 ff.; Langner 2003, S. 38 f; Trommsdorf 2002, S. 54 f). Eine Universität ist jedoch ein Bildungsträger mit hohem kognitiven Anspruch und für interessierte Benutzer gedacht, die es gewohnt sind, über die Ebene der bildlichen Animierbarkeit hinaus auch abstrakte Repräsentationen mit intellektueller Anforderung zu dechiffrieren, etwa ein abstraktes Logo mit geometrischen Formen und sparsamer, kühler Farbgebung. Zudem zeigen empirische Untersuchungen, dass bei abstrakten Logos der Komplexitätsgrad steigt, wodurch die Frequenz der Aktivierung bis zu einem gewissen Grad steigt (bei zu hoher Komplexität kommt es allerdings zu einem negativen Aktivierungseffekt) (vgl. Esch und Langner 2001, S. 508 ff.; Henderson und Cote 1996, S. 23 f).

Außerdem sind Bildmotive meistens zeitgebunden und wirken nach ein paar Jahren schnell unmodern und rückständig. Ein Logo darf aber nicht in Abständen wieder und wieder erneuert werden müssen. Vielmehr sollte ein Logo faktorielle Konstanz aufweisen. Es fungiert in allen Bereichen der Kommunikation als durchgehend existenter und gleichbleibender Image-träger (vgl. Birkigt et al. 2000, S. 305). Der Faktor Kontinuität ist für den Aufbau eines Logos unverzichtbar.

Zusammenfassung der theoretischen Überlegungen:

In der Gestaltung eines identitätsorientierten Logos fließen Identitätsbestandteile essentieller Art, die einen hohen Fit-Wert aufweisen, ein. Sie werden in einem stilistischen Code für den Betrachter sichtbar und erlebbar. Dadurch schließt sich der Kreis im anfänglichen Corporate Identity-Konzept. Das klare, prägnante und starke Bild der Organisation, das vom Logo transportiert wird, unterstützt damit erfolgreich die Corporate Identity, die darin gründet, eine in

sich schlüssige Einheit von Erscheinung, Worten und Taten der Organisation, hier der Universität, herzustellen. Strategisch gesehen sichert eine identitätsorientierte Logogestaltung die originäre und klare Identitätsvermittlung. Sie profiliert die „Organisation Universität“ im Blickfeld der Bezugsgruppen und bewirkt Differenzierung im Verhältnis zu den Mitbewerbern. Eine identitätsorientierte Logogestaltung dokumentiert die anvisierte Einzigartigkeit einer Universität in der Hochschullandschaft und fördert sie rückwirkend zugleich, indem sie mit dem gelungenen Logo selbst eine zusätzliche, identitätsstiftende Qualität in das Erscheinungsbild der Universität bringt.

## **B. Empirische Studie: Identitätsorientierte Logogestaltung**

### **1. Design der Studie**

#### **1.1 Zielsetzung**

Die Universität Lüneburg ist in zunehmendem Maße darauf bedacht, sich mit einer ansprechenden und unverwechselbaren Corporate Identity zu präsentieren. Bislang kursierten verschiedene Logovarianten auf dem Campus und zeugten von einer ineffizienten, eher profil-schwachen Corporate Identity. Es konnte bis dato noch nicht erreicht werden, dass sich ein einheitliches Logo durchsetzte und durchgängig von allen Campus-Segmenten verwendet wurde (Clauszen und Prätorius 2001, S. 95 f). Vor diesem Hintergrund ist die folgende empirische Studie zu sehen. Sie befasst sich zunächst mit den bisher existierenden logoartigen Zeichen der Universität Lüneburg und deren eventuelle Eignung als einheitliches Universitäts-Logo. Anhand verhaltenswissenschaftlich abgeleiteter Bewertungskriterien wird die sozialtechnische Effektivität dieser „Logos“ daraufhin befragt, ob eines der bereits vorhandenen Logo-Zeichen relaunched werden sollte, oder ob es Zeit ist, ein völlig neues Logo einzuführen. Das Hauptkriterium muss dabei lauten: Transportiert das Universitäts-Logo – ein altes oder neues – bei jedem Kontakt die Corporate Identity der Universität Lüneburg? Erhöht es ihren Bekanntheitsgrad, und wird ihre Positionierung eindeutiger? So war zu fragen: Welche Informationen muss das Universitäts-Logo transportieren?

Um Anhaltspunkte für die Logogestaltung zu bekommen, war zu untersuchen, wie es um den Identitäts-Fit der Universität bestellt ist. Dazu gehörte besonders die Nachfrage, wie die Universität Lüneburg von Studierenden ebenso wie von Mitarbeitern beurteilt wird, welches die wesentlichen Eigenschaften der Universität sind und wie weit nach Meinung der Befragten

das selbst definierte Leitbild der Universität faktisch umgesetzt ist. Das Ziel der Befragung war: eine optimale Logogestaltung.

## 1.2 Erhebung der Daten

### 1.2.1 Das Sample

Die empirische Untersuchung wurde im Juni und Juli 2001 an der Universität Lüneburg durchgeführt, und zwar mittels schriftlicher Befragung bei unterschiedlichen internen Anspruchsgruppen der Universität. Befragt wurden insgesamt 237 Probanden, davon waren 130 Studierende, 27 Professoren, 43 wissenschaftliche Mitarbeiter und 36 nichtwissenschaftliche Mitarbeiter bzw. Personen aus dem technischen Verwaltungsdienst. An der Befragung nahmen 56 % Frauen und 44 % Männer teil. Von den Studierenden entfielen 28 % auf den Fachbereich 1 (Erziehungswissenschaften), 24 % auf den FB 2 (Wirtschaftswissenschaften), 24 % auf den FB 3 (Kulturwissenschaften) und 24% auf den FB 4 (Umweltwissenschaften).

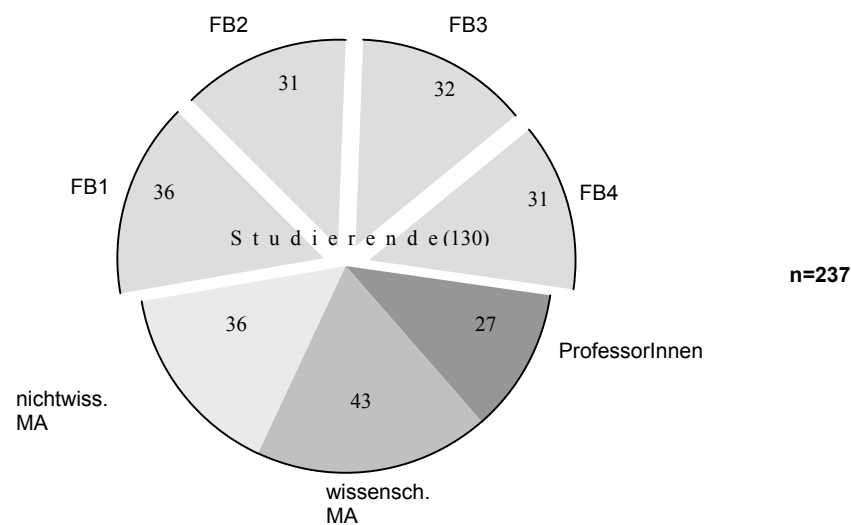


Abb. 8: Überblick über das Sample

Die Studie erhebt zwar nicht den Anspruch repräsentativ zu sein, sie spiegelt jedoch die Gruppenverteilung und das hier herrschende Meinungsspektrum wider. Die durchschnittliche Interviewzeit betrug zwischen 15 und 20 Minuten, sie wurde von den Befragten als angemessen empfunden. Die Beantwortung der geschlossenen Fragen erfolgte mittels fünfstufiger Ratingskalen. Die Wertausprägungen reichten von 1 (stimme voll und ganz zu) bis zu 5 (stimme überhaupt nicht zu).



### 1.2.2 Bedeutung der Themenstellung

Da die Befragung bei internen Bezugsgruppen der Universität durchgeführt wurde, war zu erwarten, dass die Themenstellung sich als für die Probanden relevant erwies. Tatsächlich spiegeln das die Antworten auf die Frage nach der Bedeutung eines Logos für die Universität wider: der Großteil der Befragten stufte die Bedeutung eines Logos für eine Universität als wichtig ein. Auf einer Beurteilungsskala von 1 (sehr wichtig) bis 5 (gar nicht wichtig) ergibt sich ein Mittelwert von 2,5.

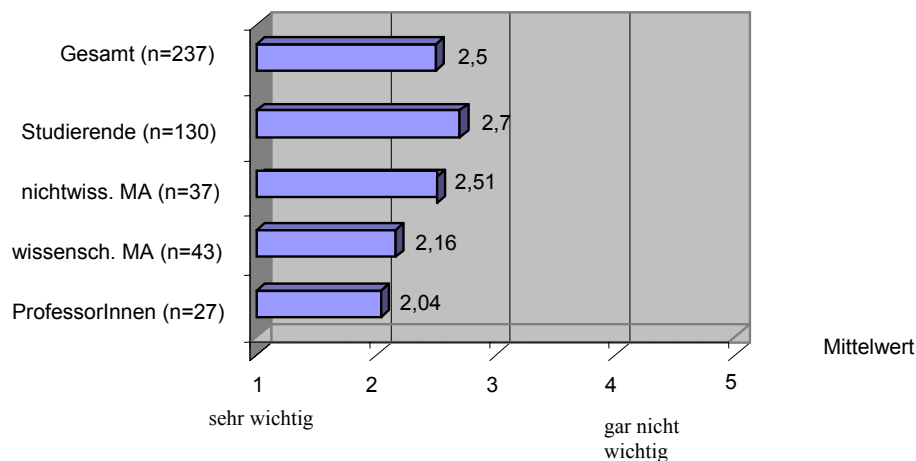


Abb. 9: Wichtigkeit eines Universitäts-Logos

Die Analyse der Varianzen nach Anspruchsgruppen zeigt, dass die Bedeutung eines Universitäts-Logos von den befragten Personengruppen jedoch signifikant unterschiedlich eingeschätzt wurde – wenn auch auf tendenziell zustimmendem Niveau<sup>6</sup>. Während von den Professoren die Bedeutung eines Universitäts-Logos „bedeutsam“ eingeschätzt wurde, sahen die Studierenden ein Universitäts-Logo als nur „etwas bedeutsam“ an. Varianzanalysen zeigen jedoch, dass zwischen der unterschiedlichen Themengewichtung und dem weiteren Antwortverhalten kein signifikanter Zusammenhang besteht.

## 2. Analyse vorhandener Logo-Varianten

Wie in Kapitel 2.2 unserer Ausführungen dargelegt, ist die Bekanntheit eines Logos eine wesentliche Voraussetzung für seine Schlüsselfunktion: als Gedächtnisanker für die mit der Universität verbundenen Assoziationen zu fungieren. Ein hinreichender Bekanntheitsgrad stellt

<sup>6</sup> Die einfaktorielle Varianzanalyse belegt, dass zwischen den Gruppen ein signifikanter Unterschied besteht, (DF = 3 u. 233, F = 3,25, Sig. = 0,023).

somit eine konstituierende Voraussetzung für die weitere Funktionserfüllung des Logos dar. Insofern ist im ersten Schritt zu prüfen, wie hoch allgemein der Bekanntheitsgrad der existierenden Logovarianten ist. Im zweiten Schritt ist zu untersuchen, inwieweit die Logovarianten mit hinreichendem Bekanntheitsgrad einen wirksamen Beitrag zur Identitätsvermittlung der Universität leisten.

## **2.1 Bekanntheit der eingesetzten Logovarianten an der Universität Lüneburg**

Eine Überprüfung wie weit die bisher eingesetzten Logovarianten etabliert sind, bildete die Vorauswahl für die weitere Untersuchung, in der nur solche Logos berücksichtigt wurden, die mindestens einen guten oder sogar besseren Bekanntheitsgrad bei der Bezugsgruppe aufwiesen. Grundsätzlich ist die Etablierung der verschiedenen Logos bei den Anspruchsgruppen durch Erinnerungstests zu kontrollieren. In der vorliegenden Untersuchung wurde die passive Logobekanntheit durch einen gestützten Erinnerungstest (Recognitiontest) ermittelt.

Im Laufe der Befragung wurde die Bekanntheit von fünf verschiedenen Logo-Abbildungen überprüft: Ein sehr junges Zeichen, das auf Merchandising-Produkten abgebildet wurde (Zeichen A), ein schon lange verwendetes Zeichen, welches z.B. auf Zeugnissen abgebildet wurde (Zeichen B), ein Zeichen, das als Logoentwurf für die Universität Lüneburg diente, aber niemals umgesetzt wurde (Zeichen C), ein von der Pressestelle der Universität Lüneburg in Anlehnung an Zeichen B entwickeltes Zeichen (Zeichen D) und ein Zeichen, das nur kurzfristig an der Universität Lüneburg eingesetzt wurde, aber inzwischen wieder abgeschafft ist (Zeichen E). Den Probanden wurden diese Logos vorgelegt und sie sollten angeben, in wie weit ihnen die einzelnen Logos bekannt sind.



Abb. 10: Zeichenvarianten für ein Logo an der Universität Lüneburg

Werden alle Antworten berücksichtigt, so hat das Zeichen B mit Abstand die größte Bekanntheit: Mittelwert = 1,12. Es folgen in der Bekanntheit das Zeichen E ( $m = 2,22$ ), danach das Zeichen A ( $m = 2,91$ ) und schließlich das Zeichen D ( $m = 2,78$ ). Erwartungsgemäß kannte kein Befragter im Sample das Zeichen C, das niemals erschien und nicht öffentlich diskutiert wurde.

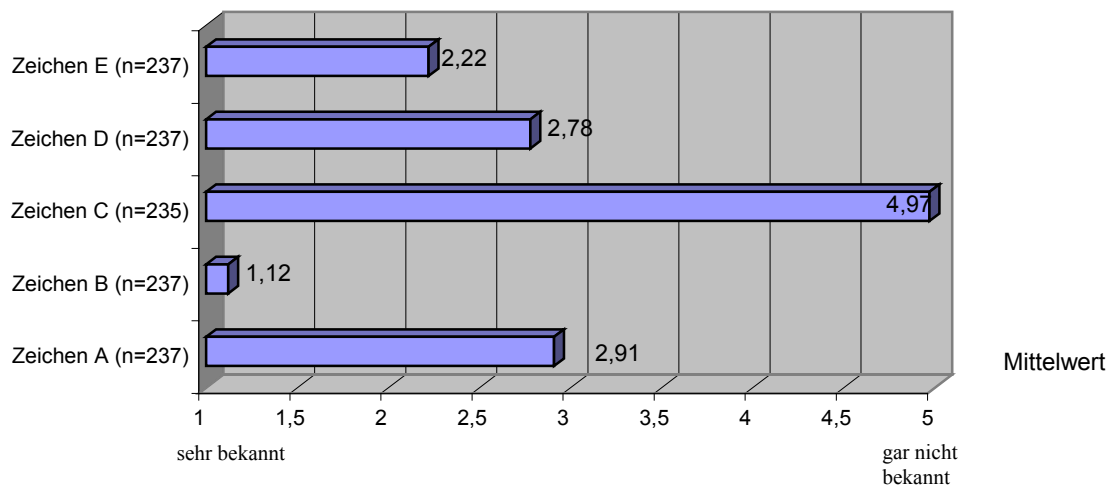
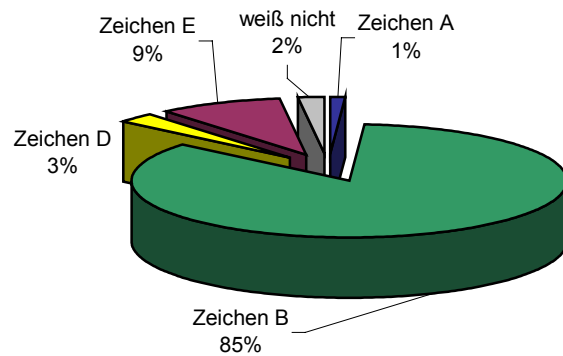


Abb. 11: Generelle Bekanntheit der Zeichen

Der hohe Bekanntheitsgrad des Zeichens B spiegelt sich auch in den Antworten der Probanden auf die Frage wider, welches der fünf Zeichen das offizielle Logo der Universität Lüneburg sei: 84,7 % des gesamten Samples nannten das Bild B. Mit Abstand folgt Zeichen „E“, welches noch für 9% das offizielle Logo repräsentierte.



*Abb. 12: Offizielles Logo der Universität Lüneburg*

Es zeigt sich, dass die Probanden in der Mehrzahl das Zeichen B als offizielles Logo der Universität empfinden. Eine gewisse Rolle spielt noch das Logo E. Da sich herausstellte, dass nur Zeichen B und E in der Stichprobe gut bzw. sehr gut bekannt und als Logovarianten identifiziert sind, begrenzt sich die anschließende Überprüfung der inhaltlichen Logowirkung im Sinne sozialtechnischer Analyse auf diese beiden Varianten.

## **2.2 Sozialtechnische Analyse eingeführter Logovarianten**

Vorausgesetzt, das Logo ist den Rezipienten ein Begriff, besteht die zentrale Herausforderung für das Logo darin, ein wirksamer Gedächtnisanker für die Universität zu sein und positionierungsrelevante Assoziationen zu vermitteln. Wie beschrieben, muss ein gutes Logo verschiedene sozialtechnisch abgeleitete Basiseigenschaften aufweisen, damit es dieses Ziel erreichen kann. Im Fragebogen wurde zunächst getestet, inwieweit die einzelnen bisher verwendeten Zeichen der Universität Lüneburg Aktivierung, Gefallen und Gedächtniswirkung entfalten sowie positionierungsrelevante Assoziationen vermitteln. Die Probanden, denen die Zeichen B und E entweder ziemlich oder sehr bekannt waren, sollten diese Zeichen hinsichtlich der Eigenschaften Aktivierung (starke Aussagekraft), Gefallen (ansprechend), Gedächtniswirkung (Erinnerungswirkung = einzigartig, leicht verständlich, leicht wiederzuerkennen; Zugriffsfähigkeit = gut zur Universität Lüneburg passend, als Universitäts-Logo geeignet) bewerten. Ergänzt wurden diese sozialtechnischen Wirkungskriterien durch die Erfassung von situationsspezifischen Rahmenbedingungen. Dazu zählen institutionsbezogene Kriterien (Logo wirkt offiziell, ist zeitlos) und eine standortbezogene Einschätzung (Bezug zur Stadt Lüne-

burg). Zur Bewertung standen den Probanden eine fünf-stufige Skala zur Verfügung von 1 (stimme voll und ganz zu) bis 5 (stimme gar nicht zu).<sup>7</sup>

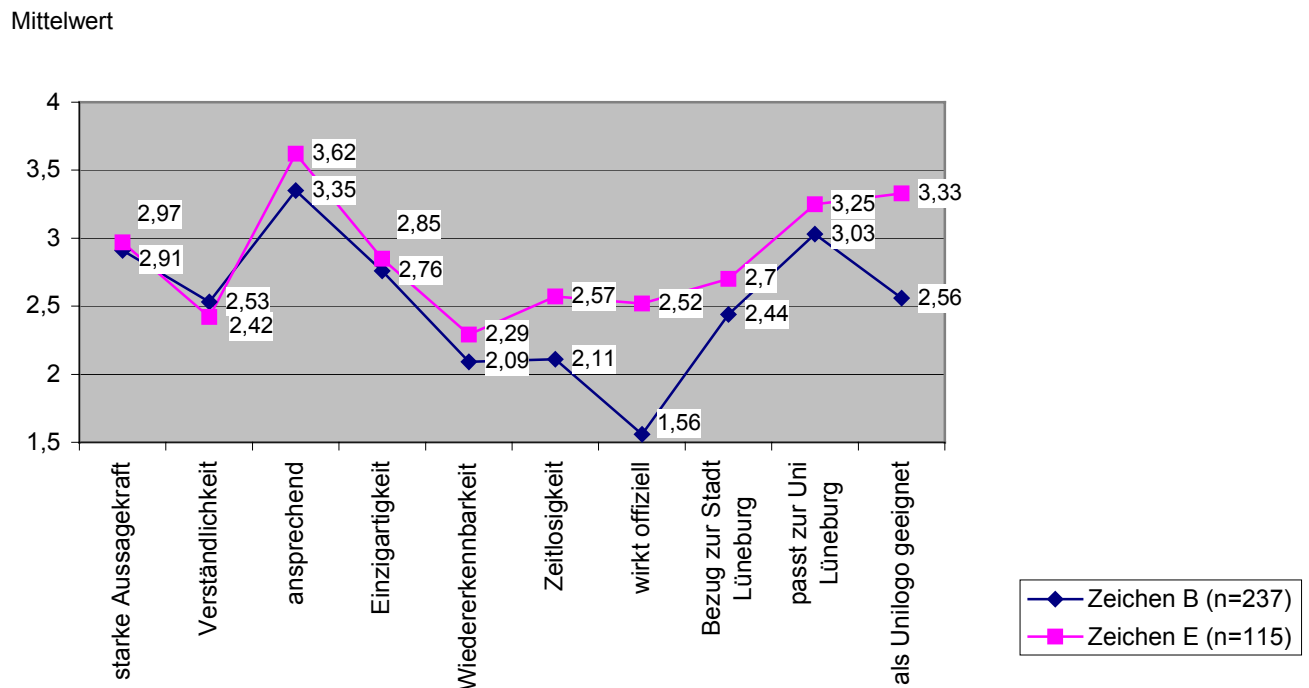


Abb. 13: Polaritätenprofil der Beurteilung der Zeichen

Wie das Polaritätenprofil zeigt, haben die Befragten generell eine mittelmäßige Bewertung (3) der einzelnen Zeichen ausgesprochen, was die erhobenen Wirkungsdimensionen betrifft. Obgleich Logovariante B tendenziell etwas besser bewertet wird als Variante E, zeigen sich bei beiden relativ starke Defizite bei der Gefallenswirkung und den zugriffsbezogenen Gedächtniswirkungen. Ausgesprochen wenig positiv ist die Bewertung von „passt gut zur Universität Lüneburg“. Im Vergleich hierzu erfahren nur jene allgemeineren Eigenschaften: offiziell, zeitlos und Bezug zur Stadt eine positivere Bewertung, die zusätzlich zu den sozialtechnisch orientierten Wirkungskriterien – unmittelbar den institutionalisierten Status der Universität betreffend – mit in die Untersuchung einbezogen wurden. Diese sind jedoch kaum identitätsvermittelnd und stellen keine grundlegenden sozialtechnisch erforderlichen Wirkungsparameter dar.

<sup>7</sup> Die Verfasser legen folgende Bewertung zugrunde: bis 2,49 Zustimmung, zwischen 2,50 und 2,99 Zustimmung in der Tendenz, 3,00 Indifferenz, 3,01 bis 3,49 Ablehnung in der Tendenz, ab 3,50 Ablehnung. Die Auswertung ist überwiegend beschränkt auf eine Dezimalstelle.

Trotz der guten bis sehr guten Bekanntheit der bewerteten Logos deckt die sozialtechnische Analyse eine wenig positive, sondern eher fraktalisierende Wirkung der Logos auf. Die für eine Identitätsvermittlung erforderlichen Kriterien werden nicht zufriedenstellend erfüllt. Vor diesem Hintergrund scheint eine Modifikation der vorhandenen Logos wenig zielführend, da aus sozialtechnischer Wirkungsperspektive kaum positive Anknüpfungspunkte zu erkennen sind. Erfolgversprechender stellt sich die Entwicklung eines neuen Logos dar, welches die Wahrnehmungsdefizite der bisherigen Logos meidet und die Identität der Universität ansprechend, klar und einprägsam vermittelt.

### 2.3 Akzeptanz einer Neueinführung

Die Strategie der Neuentwicklung eines Logos findet offenbar bei der überwiegenden Anzahl der Befragten Akzeptanz oder wird zumindest geduldet. Das ist umso bemerkenswerter, als die Offenheit für ein neues Universitäts-Logo in den letzten Jahren durch die Einführungen verschiedener Logovarianten auf dem Campus sehr strapaziert wurde.

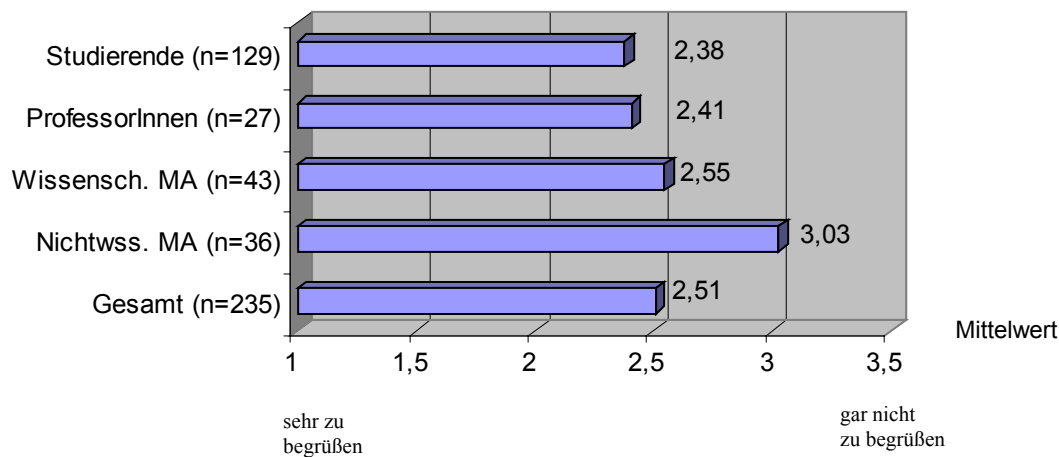


Abb. 14: Mittlere Zustimmung zur Einführung eines neuen Logos

Wenn gerade Studierende und Professor/innen die Einführung eines neuen Logos begrüßen, spiegelt sich darin das Interesse der häufigeren Nutzer, die ein offizielles und wirkungsvolles Logo bevorzugen. Solche Aufgeschlossenheit erleichtert die Einführung eines neuen Logos und verspricht Nachfrage.

## **2.4 Fazit: Neugestaltung eines Universitäts-Logos**

Am Ende des Kapitels 2 mit seiner Fragestellung, ob eines der auf dem Campus der Universität im Umlauf befindlichen „Alt-Logos“ relaunched oder ein neues Logo gestaltet und eingeführt werden sollte, kann folgendes Fazit formuliert werden: Die befragten Anspruchsgruppen der Universität, Professoren ebenso wie Studierende und auch das Personal stufen die Wichtigkeit eines Universitäts-Logos als Identitätsvermittler tendenziell zustimmend ein. Die sozialtechnisch angelegte Analyse ergab, dass trotz der durch die wechselnden Logovarianten strapazierten Wahrnehmungsbereitschaft noch Akzeptanz für ein neues Logokonzept besteht. Die Gestimmtheit häufiger Logonutzer verspricht Nachfrage nach einer Logoneuheit, welche die Wahrnehmungsdefizite der bisherigen alten Varianten vermeidet und besser als diese Gefallenswirkung ebenso wie die Erinnerbarkeit und die angestrebte Identitätsvermittlung leistet.

## **3. Identitätsorientierte Konzeption eines Universitäts-Logos**

Hinweise, welche Inhalte das Logo transportieren soll, die im Sinne der Identitätsvermittlung effektiv sind, liefert eine Betrachtung der Universität, die der Frage nach ihrer Identität nachgeht. Im ersten Schritt gilt es, den Identitätsfit zu bestimmen, also die übereinstimmenden Merkmale zwischen definiertem Selbstbild und dem subjektiven, von den Anspruchsgruppen wahrgenommenen Fremdbild. Dazu ist es erforderlich, die identitätsstiftenden Merkmale des extern wahrgenommenen Universitätsimages (Fremdbild) mit der universitätsintern definierten Universitätsidentität (Selbstbild) abzugleichen (vgl. Abschnitt A, Kap. 4.4). Für eine eindeutige und effiziente Logogestaltung, bei der eine Transformation der identitätsorientierten Inhalte in einem stilistischen Code stattgefunden hat, sollte eine Konzentration auf wenige, im Idealfall einzelne besonders positionierungsrelevante Eigenschaften erfolgen. Die Auswahl dieser optimalen inhaltlichen Dimensionen wird im zweiten Schritt der Analyse vorgenommen, indem die Inhalte ermittelt werden, welche die Universität Lüneburg speziell identifizieren und zudem aus der Sicht der Bezugsgruppen für die Universität besonders bedeutsam sind.

### **3.1 Die Analyse des Identitätsfits**

Die Ermittlung des Identitätsfits zwischen Universitätsleitbild und Universitätsimage ist der erste logische Schritt zur identitätsorientierten Konzeption des Universitäts-Logos. Ausgangs-

punkt bildet das Leitbild<sup>8</sup>, in dem das konsistente, kontinuierliche und individualistische Profil der Universität dimensioniert sein sollte. Die Imagemessung kann sich auf diese Dimensionen konzentrieren, weil wie bereits in Abschnitt A, Kapitel 4.4 beschrieben, nur im Selbstbild vorhandene Dimensionen für die Identitätsvermittlung relevant sind. Ein gutes Universitäts-Logo sollte demnach die markantesten Inhalte des Leitbildes widerspiegeln. Im Sinne der Imagemessung ist also zu klären, ob und wie weit die im Leitbild der Universität formulierten Charakteristika von den Bezugsgruppen auch als faktisch vorhanden wahrgenommen werden. Mittels inhaltsanalytischer Auswertungen wurden aus dem gegebenen Leitbild der Universität Lüneburg sechs übergeordnete thematische Kategorien für die Imagemessung identifiziert: „Leistungsfähigkeit Lehre“, „Leistungsfähigkeit Forschung“, „Verantwortung für den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritt“, „Qualitätssicherung bei den spezifischen Aufgabenfeldern“, „Campusuniversität mit regionaler Anbindung“ und „Umweltorientierung“. Danach wurden für jede Kategorie im Sinne einer multidimensionalen Imagemessung verschiedenen Aussagen formuliert, denen die Probanden auf einer Skala von 1 (stimme voll und ganz zu) bis 5 (stimme gar nicht zu) zustimmen konnten. Insgesamt standen 21 Statements zur Verfügung. Das Polaritätenprofil zeigt die Zuordnung der Items zu den Kategorien und die Wahrnehmung des Leitbildes der Universität durch die Probanden (siehe Abbildung 15: Anhang, S. 49).

Bereits beim ersten Blick auf die Ergebnisse fällt zweierlei auf: die Befragten sehen keine der im Leitbild angeführten Identitätsmerkmale (Selbstbild) als vollkommen an der Universität realisiert (Fremdbild); es wird aber auch keines der Identitätsmerkmale vollkommen negiert.

### **Leistungsfähigkeit Lehre<sup>9</sup>**

Werden alle Antworten berücksichtigt, lässt sich eine leicht positive Zustimmung bei den Aussagen zum Studium feststellen. Vor allem die Aussage, dass sich „die Universität Lüneburg durch innovative Studiengänge auszeichne“, erfährt mit einem Mittelwert von 2,3 die größte Bejahung. Am schlechtesten schneidet das Item „Berücksichtigung des Bedarfes der Studierenden“ ab (im Durchschnitt 3). Dazwischen liegen das „Angebot eines Studium Generale“ (2,6), „die Universität Lüneburg zeichnet sich durch praxisorientierte Studiengänge aus“

---

<sup>8</sup> Das Leitbild reflektiert die Universität Lüneburg als eine Hochschule, die durch Interdisziplinarität, innovative Studiengänge sowie Weiterentwicklung von Lehre und Forschung ausgezeichnet ist. Eine ihrer Prioritäten ist Umweltbewusstsein und -schutz, sie sieht sich als Campusuniversität mit moderner Ausstattung. Weiterhin will die Universität als ein modernes Dienstleistungsunternehmen fungieren, das durch regelmäßige Evaluation und Weiterbildung die Qualität der Lehre sichert ([www.uni-lueneburg.de/verwalt/presse/leitbild/](http://www.uni-lueneburg.de/verwalt/presse/leitbild/)).

<sup>9</sup> Vor allem bei den Probanden, die nicht unmittelbar mit dem Studium in Berührung kommen, wird außerdem die Möglichkeit des Studium Generale an der Universität gesehen. Die Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeiter stufen die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen höher ein.



(2,7), „die Universität Lüneburg zeichnet sich durch die Vermittlung von fachübergreifenden Schlüsselqualifikationen aus“ (2,7) und der „Aktualität der Lehre“ (2,8). Obwohl sich tendenziell eine positive Zustimmung bei den Aussagen zum Studium ausmachen lässt, werden aber auch Abweichungen i.S. von Identitätsgaps zwischen Selbstbild und Fremdbild in verschiedenen Aussagen zur Leistungsfähigkeit Lehre sichtbar.

### **Leistungsfähigkeit Forschung<sup>10</sup>**

Eine relativ indifferente Meinung zeigt sich bei den Aussagen zur Forschung. Hier überwiegt beim gesamten Sample der Mittelwert 3. Eine allenfalls schwache positive Zustimmung kann bei den Aussagen, dass die Universität „innovative Forschungsfelder“ besetzt (2,7) und dass sich die Universität durch eine „interdisziplinäre Forschung“ auszeichnet (2,7), beobachtet werden. Das Statement „wissenschaftliche Kompetenz“ wird weniger stark wahrgenommen (2,8) wie auch eine mögliche „internationale Ausrichtung der Forschung“ in Lüneburg (2,9). Eine noch indifferenter Meinung haben die Probanden bei der Beurteilung der Aussagen „Förderung von Verbundforschung“ (3,0).<sup>11</sup> Offensichtlich vermögen die Leitpunkte zum Bereich Forschung die Meinungsbildung der befragten Personen kaum zu profilieren. Aus ihrer Sicht handelt es sich bei dieser Kategorie nicht um eindeutige Identitätsmerkmale der Universität. Aufgrund dieser Ergebnisse eignet sich das Thema Forschung also eher nicht dafür, bei der Logoentwicklung eine besondere Rolle zu spielen, weil sich hier Identitätslücken zeigen und die Gefahr groß ist, dass die Mitglieder der Universität das Logo nicht mit der Universität assoziieren können oder – gravierender – Manipulation vermuten. Sie könnten Reaktanz entwickeln und das Logo ablehnen.<sup>12</sup>

### **Verantwortung für den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritt**

Innerhalb dieser Kategorie verzeichnet das Item „Gleichberechtigung“ (2,3) eine eindeutig positive Zustimmung aller Probanden. Mit Abstand folgen „Beiträge zur Verbesserung der Lebensqualität“ (2,7) und „Verantwortbare Verwendung der Forschungsergebnisse“ (2,8).<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Es überrascht, dass die nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter dem Aspekt „internationale Ausrichtung der Forschung“ der Universität Lüneburg am stärksten zustimmen (2,5).

<sup>11</sup> Diese Meinungslosigkeit bezüglich Forschung an der Universität Lüneburg könnte im ersten Moment auf das Übergewicht der Antworten von Studenten zurückgeführt werden. Es zeigt sich jedoch, dass die diffuse Meinung bei jeder einzelnen der Gruppen vorhanden ist. Dies wird bestätigt durch eine durchschnittliche Abweichung vom Mittelwert, die bei der Kategorie Forschung im Gesamtniveau kleiner ist als bei der Kategorie Studium. Mit anderen Worten: alle Befragten haben relativ übereinstimmende Antworten gegeben, alle Befragten waren ähnlich unentschlossen.

<sup>12</sup> Sehr interessant ist dieses Ergebnis auch für die Identitätsentwicklung und die Diskussion, ob Strategien zur klaren Positionierung in dieser Kategorie entwickelt werden sollten.

<sup>13</sup> In der Frage, ob Forschungsergebnisse an der Universität Lüneburg verantwortbar verwendet werden, zeigten sich die Studierenden indifferent (3,0).

Entsprechend gibt es auch bei dieser Kategorie nur für ausgewählte Statements einen hohen Idenitätsfit.

### **Qualitätssicherung bei spezifischen Aufgabenfeldern und Internationalität**

Nur schwache Zustimmung erfährt das Statement „Kontrolle und kontinuierliche Verbesserung der Lehrkonzepte“ sowie „...der Forschungsleistungen“ (jeweils 2,9).

### **Campusorientierung**

Für diese Kategorie zeichnet sich ein vergleichsweise hoher Idenitätsfit ab. Im wesentlichen wird allen Aussagen der Kategorie „Standort“ zugestimmt. Vor allem „Integration aller wichtigen Einrichtungen an einem Ort“ wird von den Probanden gut bestätigt (1,5). Dass „individuelle Kontakte zwischen Studierenden und Lehrenden“ durch die Größe der Universität Lüneburg gefördert werden, bestätigen die Befragten (1,7). Geringere, aber auch noch gute Zustimmungswerte bekamen die Punkte „architektonisch gelungene Gesamtanlage“ (2,3) und „durch die regionale Anbindung an Lüneburg geprägt“ (2,3). Insgesamt also punkten die Aussagen zum Standort der Universität Lüneburg bei den Befragten relativ hoch mit guten Werten.

### **Umweltorientierung**

Die Kategorie wurde über das Item „...kontrolliert und dokumentiert ihre Umweltorientierung“ (1,7) ebenfalls positiv bewertet. Der Idenitätsfit zeichnet auch diese Kategorie als geeignet für die Logogestaltung aus.

Insgesamt zeigt die Analyse des Fremdbildes, dass die im Leitbild postulierte „Leistungsfähigkeit Forschung“ und „Qualitätssicherung bei spezifischen Aufgabenfeldern“ von den Probanden nicht deutlich im Bild der Universität erkannt wird. Dagegen gibt es, wenn auch weniger durchgängig, Identitätslücken bei den Kategorien „Leistungsfähigkeit Lehre“ und „Verantwortung für den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritt“. Tendenzielle Übereinstimmung offenbart sich bei den Kategorien „Umweltorientierung“ und „Campusorientierung“. Wie gesagt, zielt die identitätsorientierte Logogestaltung auf die Vermittlung von identitätsstiftenden Assoziationen. Die vorliegende Analyse lässt deutlich Ansatzpunkte dafür erkennen und zwar in den Kategorien: „Leistungsfähigkeit Lehre“, „Verantwortung für den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritt“ und „Campusorientierung“.

## **3.2 Auswahl optimaler Gestaltungsinhalte**

Es stehen für die identitätsorientierte Logogestaltung eine ganze Reihe potenter Eigenschaftskategorien zur Verfügung. Sie können aber nicht alle gleichermaßen berücksichtigt werden.

Es ist vielmehr notwendig, eine dezidierte Auswahl von besonders positionierungsrelevanten Eigenschaften – im Idealfall sind es nur einzelne – zu treffen. In einer weiteren Analyse geht es darum, die an der Universität Lüneburg im Fremdbild wahrgenommenen Eigenschaften kombiniert mit deren Wichtigkeit in der Sicht der Befragten zu betrachten.

### 3.2.1 Bedeutungsanalyse

Die Bedeutung der verschiedenen potenziellen Eigenschaftskategorien für die Logogestaltung können zum einen aus der Perspektive der Universität und zum anderen aus der Perspektive der Bezugsgruppen betrachtet werden. In der vorliegenden Studie trat im Selbstbild der Universität kein kennzeichnendes Merkmal als besonders bedeutsam hervor, sondern alle im Leitbild angegebenen Inhalte erwiesen sich als gleichermaßen für das Selbstbild relevant. Daher empfiehlt sich für die weitere Analyse aus dem Set der identitätsstarken Merkmale die Merkmale zu selektieren, die aus dem Blickwinkel der Bezugsgruppen das Bild der Universität Lüneburg wesentlich kennzeichnen. Aus wahrnehmungstheoretischer Perspektive verstärkt diese Vorgehensweise die Effizienz der Aufnahme und Verarbeitung von Logozeichen. Zahlreiche empirische Studien belegen, dass Informationen, die für den Betrachter von besonderer Bedeutung sind, vorrangig wahrgenommen und verarbeitet werden (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 273 f; Schweiger und Schrattenecker 2001, S. 188).

Damit die Probanden sich nicht überfordert fühlen, wurde ein Rangreihenverfahren benutzt, um die Bedeutung der relevanten Bewertungsdimensionen zu messen. Aus einer Liste von sechs verschiedenen Aussagen plus der Ausweichmöglichkeit „Sonstiges“<sup>14</sup> sollten die Probanden die drei Eigenschaften markieren, die für das Erscheinungsbild der Universität Lüneburg am bedeutsamsten für sie waren. Es zeigte sich, dass nur ein einziger Punkt die Anzahl der Antworten dominiert: „Campusuniversität mit regionaler Anbindung an Lüneburg“. Dieses Charakteristikum wählten 86,1% als bedeutsame Eigenschaft aus. Alle anderen Möglichkeiten fanden keine eindeutige Mehrheit. Eine Ausnahme bildet „Leistungsfähigkeit der Lehre“, aber auch dieser Punkt ist nur knapp mehrheitlich angekreuzt worden, mit 51,1%. Die Kategorie „Leistungsfähigkeit der Forschung“ wird am seltensten als wesentliches Charakteristikum der Universität Lüneburg betrachtet. Nur 16,9% der Antworten fallen darauf. Mehr Stimmen erhalten die Punkte „Verantwortung für den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritt“ (41,4%) und „Qualitätssicherung“ (30,8%). Einen Anteil von weniger als 30% weisen neben der erwähnten „Leistungsfähigkeit der Forschung“ (16,9%) das Merkmal „Umweltorientierung“ auf.

---

<sup>14</sup> Da nur 14,6 % der Befragten bei der Möglichkeit mehrere Antworten zu geben, diese Option nutzten, werden die Antworten nicht weiter berücksichtigt.

### 3.2.2 Wahrnehmungs-Wichtigkeitsmatrix als Entscheidungsgrundlage

Um die im Fremdbild wahrgenommenen Eigenschaften mit ihrer von den Befragten deklarierten Wichtigkeit zu analysieren, wurde in Anlehnung an die Zufriedenheits-Wichtigkeitsmatrix von Zacharias (1998, S. 102) und Diller (1995, S. 54 ff.) eine Wahrnehmungs-Wichtigkeitsmatrix verwendet.

Wichtigkeit je Leistungsmerkmal	Wahrnehmung je Leistungsmerkmal	
	Schwach	Gut
	I	II
Hoch	Leitbild-Divergenz (Identitätsgap) Wahrnehmungslücke zwischen Leitbild und Uni-Image	Leitbild-Kongruenz (Identitätsfit) Wahrnehmungs- und Bedeutungsfit zwischen Leitbild und Uni-Image
	III	IV
Gering	Leitbild-Divergenz (Identitätsgap) Wahrnehmungs- und Bedeutungslücke zwischen Leitbild und Uni-Image	Leitbild-Divergenz (Identitätsgap) Bedeutungslücke zwischen Leitbild und Uni-Image

Abb. 16: Wahrnehmungs-Wichtigkeitsmatrix für die Logogestaltung

- Quadrant I: Merkmale, die im herausgestellten Leitbild der Universität von den Befragten als wichtig, im Universitätsbild aber nur schwach wahrgenommen werden. Es besteht Einigkeit darüber, dass die hier einzuordnenden Eigenschaften wesentlich sind, aber zwischen Soll- und wahrgenommener Ist-Situation gibt es eine erhebliche Diskrepanz, die bedenklich ist und bei der Logogestaltung nicht thematisiert werden sollte. Würde die Logo-Gestaltung auf Eigenschaften aufbauen, die in diesem Quadranten liegen, können sehr schnell negative Kommunikationswirkungen wie etwa Reaktanzen ausgelöst werden.
- Quadrant II: Merkmale, die im Uni-Leitbild exponiert sind und auch von den Befragten als bedeutsam und in der real gelebten Universitätskultur als verifiziert erlebt werden. Universitäts-Ideal und Universitäts-Wahrnehmung sind kongruent. Damit entsteht Raum für eine überzeugende identitätsorientierte Logo-Gestaltung.
- Quadrant III: Merkmale, die im Leitbild bevorzugt erscheinen, werden von den Befragten weder als wichtig beurteilt noch in der Uni-Realität erlebt. Leitbild und wahrgenommenes Universitätsbild weichen voneinander ab. Eigenschaften, die in diesem

Quadranten liegen, eignen sich wenig zur Logo-Gestaltung, weil sie nicht den wahrgenommenen Identitätskern berühren.

- **Quadrant IV:** Merkmale, die das Leitbild der Universität prägen, werden von den Befragten auch so wahrgenommen. In dem Vorstellungsbild der Befragten nehmen sie jedoch eine weniger bedeutende Position ein. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass eine Logogestaltung an Eigenschaften aus diesem Quadranten anknüpfen kann. Es ist jedoch nur mit einer suboptimalen Wirkung zu rechnen, denn die internen Zielgruppen sehen den bedeutsamen charakterisierenden Identitätskern der Universität auf eher anderen Gebieten (siehe Quadrant II).

Um die Wahrnehmungs-Wichtigkeitsmatrix mit den vorliegenden Daten erstellen zu können, sind zur Vorbereitung einige Datentransformationen notwendig:

1. Transformation der Mittelwerte der Ist-Merkmale = Beurteilung der Eigenschaften (Frage 3)<sup>15</sup> auf einer 100er-Skala (mit 1=100 und 5=0).
2. Verknüpfung der 21 Bewertungs-Items zum Imageprofil mit ihren Bedeutungswerten. Um eine Überforderung der Probanden zu vermeiden, wurde die von ihnen zugesprochene Bedeutung der einzelnen Eigenschaften im Fragebogen global erhoben (vgl. Kapitel 3.2.1). Die folgende Tabelle zeigt die Zuordnung der Items zu den jeweiligen Kategorien sowie deren Nennungshäufigkeit.

	<b>Einzelitem</b>	<b>Kategorie</b>
1	...bietet ein Studium Generale	Leistungsfähigkeit Lehre (51,1%)
2	...zeichnet sich durch innovative Studiengänge aus	
3	...orientiert ihre Leistungen am Bedarf der Studierenden	
4	...hält die Lehre immer auf dem aktuellen Stand	
5	...zeichnet sich durch praxisorientierte Studiengänge aus	
6	...Vermittlung fachübergreifender Schlüsselqualifikationen	
7	...fördert die Verbundforschung mit anderen wissenschaftlichen Einrichtungen oder Wirtschaftsunternehmen	Leistungsfähigkeit Forschung (16,9%)
8	... zeichnet sich durch eine interdisziplinäre Forschung aus	
9	... überzeugt durch ihre wissenschaftliche Kompetenz	
10	... besetzt innovative Forschungsfelder	
11	...richtet ihre Forschungsaktivitäten international aus	
12	...setzt sich für eine verantwortbare Verwendung ihrer Forschungsergebnisse ein	Verantwortung für den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritt (41,4%)
13	...fördert die Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen	
14	...leistet Beiträge zur Verbesserung der Lebensqualität (wie Lebens-, Arbeits- und Umweltbedingungen)	

<sup>15</sup> Fragebogen siehe Anhang, S. 44 ff.

15	...kontrolliert und verbessert kontinuierlich das Forschungsleistungen	Qualitätssicherung bei den spezifischen Aufgabenfeldern (30,8%)
16	...kontrolliert und verbessert kontinuierlich das Lehrkonzept	
17	...ist eine architektonisch gelungene Gesamtanlage	Campusuniversität mit regionaler Anbindung (86,1%)
18	...wird durch die regionale Anbindung an Lüneburg geprägt	
19	...ermöglicht durch ihre Größe den individuellen Kontakt zwischen Studierenden und Lehrenden	
20	...integriert alle wichtigen Einrichtungen an einem Ort	
21	...kontrolliert und dokumentiert ihre Umweltorientierung	Umweltorientierung (29,5%)

Tabelle 2: Einordnung der Einzelitems in Kategorien

Nach diesen Transformationen können die Werte im Koordinatensystem der Wahrnehmungs-Wichtigkeitsmatrix dargestellt werden. Die kritische Trennlinie wird auf den Wert 60 fixiert: Wahrnehmungswerte < 60 sind als unzureichend, Werte > 60 als hervorragend zu interpretieren. Die Ergebnisse der Analyse für die Universität Lüneburg werden im Folgenden dargestellt.

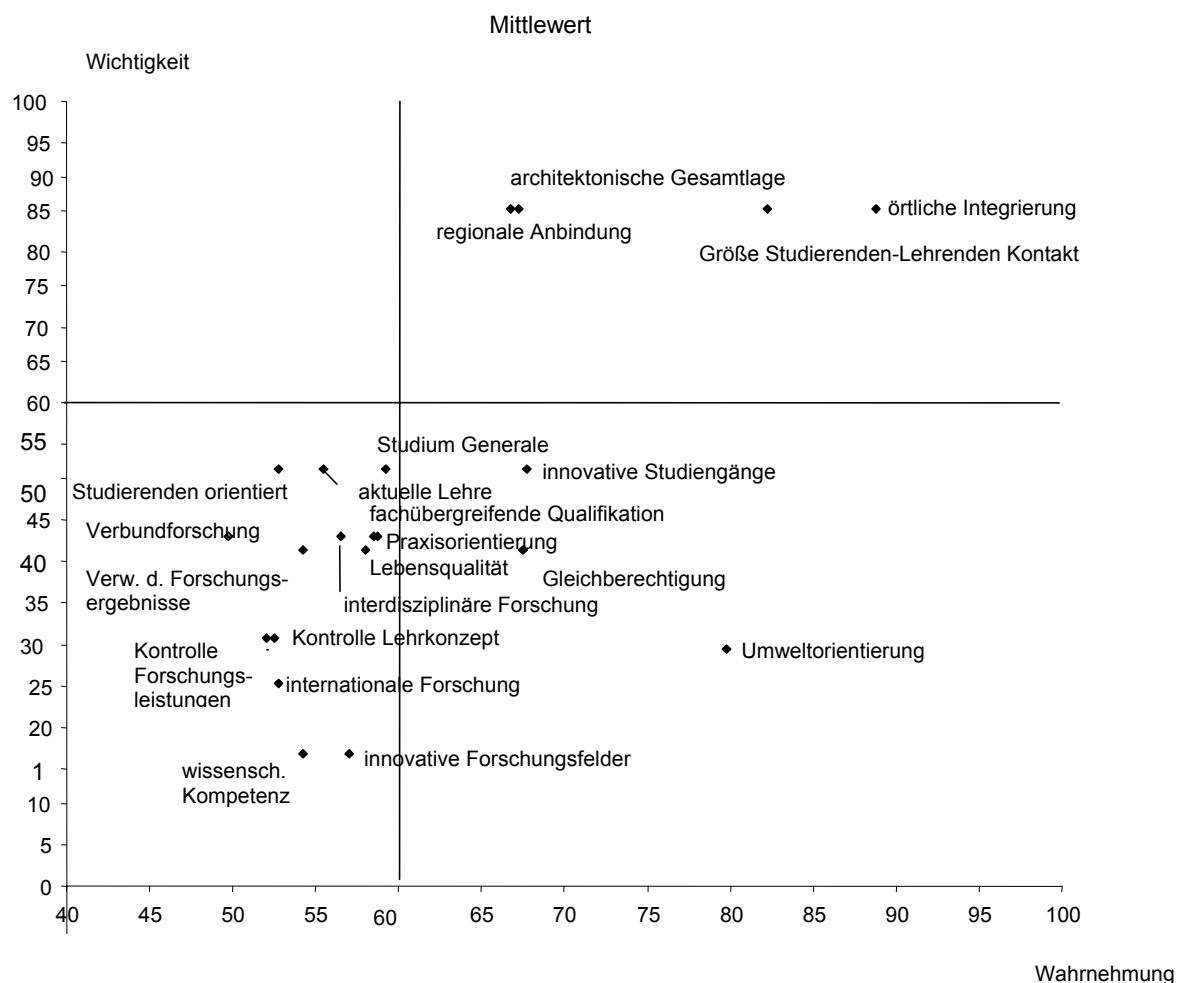


Abb. 17: Wahrnehmungs-Wichtigkeitsmatrix als Gestaltungsgrundlage

Aus der Wahrnehmungs-Wichtigkeitsmatrix kann abgeleitet werden, dass aus dem Leitbild campusbeschreibende Eigenschaften, die in den Items „architektonische Gesamtanlage“, „örtliche Integrierung“, „regionale Anbindung“ und „Studierenden-Lehrenden-Kontakt“ formuliert wurden, von den Probanden als wichtig erachtet und auch als an der Universität Lüneburg verwirklicht angesehen werden. Hier besteht ein Optimum an Übereinstimmung zwischen Leitbild und externer Wahrnehmung. Die genannten vier Eigenschaften bieten einen hohen Fit zwischen Selbstbild und Fremdbild. Die befragten Anspruchsgruppen erklären sie als besonders bedeutsam, sie eignen sich daher besonders dafür, über das Universitäts-Logo kommuniziert zu werden (vgl. Abschnitt A, Kap. 2.2.2). Letzteres gilt nicht für die Eigenschaften „innovative Studiengänge“ und „Umweltorientierung“. Sie zählen somit zu den suboptimalen Inhalten, weil es sich bei ihnen aus Sicht der Probanden um umgesetzte aber wenig essenzielle und bedeutsame Charakteristika der Universität Lüneburg handelt.

#### **4. Sonstige Ergebnisse: Hinweise zur ästhetischen Gestaltung**

Ästhetik, ursprünglich verstanden als „sensorisches Erkennen“ und später nach Immanuel Kant als die „Lehre vom Schönen“ (Schmitt und Simonson 2001, S. 218), beschäftigt sich im vorliegenden Zusammenhang mit sensorischen Erlebnissen innerhalb von Wahrnehmung, besonders der Wahrnehmung eines Zeichens. Im Rahmen der Logogestaltung erstreckt sich diese Dimension vor allem auf das subjektive Gefallen an einem Gegenstand. Um Hinweise zur ästhetischen Gestaltung des Logos zu erhalten, wurde in der Untersuchung die emotionale Bewertung der Universität durch Erhebung der spontanen Anmutung ermittelt.

Zur Messung stand den Probanden ein semantisches Differenzial mit Gegensatzpaaren zur Verfügung. Sie sollten die Stufe auswählen, die am ehesten die Universität Lüneburg beschreibt. Die Ergebnisse verdeutlicht das folgende Bewertungsprofil:

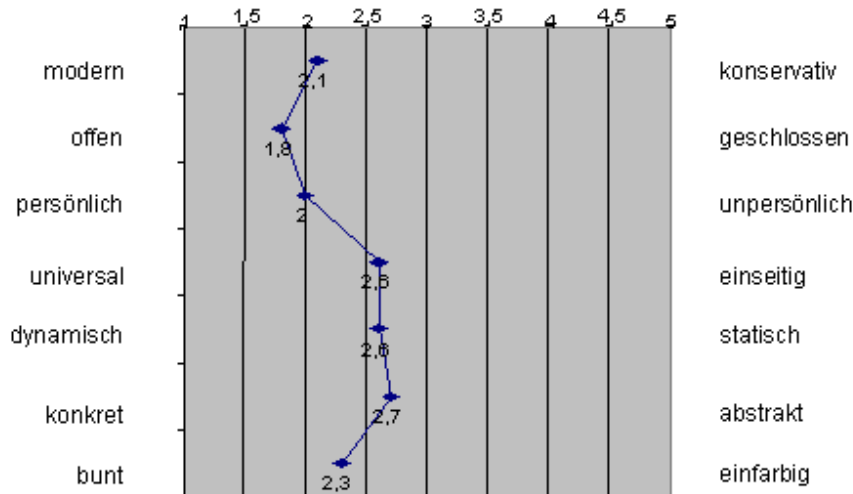


Abb. 18: Emotionale Bewertung der Universität Lüneburg ( $n = 236$ )

Die Analyse der Antworten zu dieser Frage ergibt, dass die Universität Lüneburg von allen Probanden als offen, persönlich, modern und bunt empfunden wird. Im Sinne einer integrierten Logogestaltung sollte ein Logo deshalb besonders diesen sensorischen Ansprüchen genügen. Es würde damit auch auf dieser Ebene die Identität der Universität widerspiegeln.

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

In den letzten Jahren wurden an der Universität Lüneburg verschiedene Logovarianten mehr oder weniger im „Try-and-Error-Verfahren“ verwendet. Dieses Nebeneinander verschiedener Zeichen konterkarierte die Bemühungen um ein einheitliches Erscheinungsbild, wie es für die eindeutige Positionierung in der Hochschullandschaft zunehmend an Bedeutung gewinnt. Darunter litt auch die Zufriedenheit der in der Universität Tätigen, die sich erst voll verwirklicht, wenn Lehrende und Lernende ebenso wie das Personal die Möglichkeit haben, sich zu identifizieren. Die verhaltenswissenschaftlich gestützte Wirkungsanalyse der im Umlauf befindlichen „Logos“ ergibt, dass keines der Zeichen den Mindestanforderungen genügt, die ein erfolgreiches Logo kennzeichnen. Es scheint an der Zeit zu sein, ein neues Logo an der Universität Lüneburg einzubringen.

Die vorliegende Arbeit zeigt im Horizont der Corporate Identity, wie man mittels Ansätzen des sozialwissenschaftlichen Identitätsmanagements zu Erkenntnissen und geeigneten Techniken gelangt, die eine identitätsorientierte Logogestaltung ermöglichen, wie Logos zu gestal-



ten sind, die Identität prägnant vermitteln, besser gefallen und nicht zuletzt leichter gelernt werden.

Wie weit sich diese Erkenntnisse auch auf externe Anspruchsgruppen wie Anwohner, Unternehmen, Behörden – oder auch Schüler als potenzielle „Neubürger“ der Universität – übertragen lassen, bedarf jedoch weiterer Forschungsarbeiten und war in dieser Studie nicht zu beantworten. Ebenso steht noch eine detaillierte Analyse des existierenden Leitbildes der Universität aus, das sich zur Abbildung der Organisationsidentität eignet. Es muss geprüft werden, wie weit und in welchem Ausmaß die konstituierenden Merkmale Kontinuität, Konsistenz und Individualität die im Leitbild herausgestellten Eigenschaften kennzeichnen.

Es ist vor allem auch deutlich geworden, dass eine effektive Logogestaltung in Prozesse der psychischen Informationsverarbeitung eingebunden ist und an sozialtechnische Gesetzmäßigkeiten anknüpft, die auch beinhalten, dass eine häufige Präsenz des Logos im Blickfeld der Betrachter den Aneignungsprozess unterstützt. Das Logo sollte also bei jeglicher kommunikativer Aktivität der Universität Lüneburg erscheinen, sei es intern zur Information von Studierenden und Mitarbeitern oder extern zur Repräsentation der Universität. Um dies zu erreichen muss das Logo effizient implementiert und mühelos genutzt werden können.

## Literaturverzeichnis

Aaker D. A. (1996): Building Strong Brands, New York.

Armbrecht W. (1992): Innerbetriebliche Public Relations: Grundlagen eines situativen Gestaltungskonzeptes, Opladen.

Becker J. (1998): Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6. Aufl., München.

Bekmeier-Feuerhahn S. (2004): Erlebnisorientierte Markenstrategien, in: Bruhn M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Wiesbaden, S. 879-902.

Bekmeier-Feuerhahn S. (1998): Marktorientierte Markenbewertung: eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung, Wiesbaden.

Berlyne D. E. (1974): Konflikt, Erregung, Neugier, Stuttgart.

Birkigt M., Stadler M. M., Funck H. J. (2000): Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen und Fallbeispiele, 10. Aufl., Landsberg/Lech.

Bruhn M. (1997): Kommunikationspolitik: Grundlagen der Unternehmenskommunikation, München.

Clauszen T., Prätorius K. (2001): Souvenirs, Souvenirs, in: Bismarck B. v., Stoller D., Wege A., Wuggenig U. (Hrsg.): Branding the campus: Kunst, Architektur, Design, Identitätspolitik, Düsseldorf, S. 90-97.

Conrad P. (1992): Identifikation, in: Gaugler E., Weber W.: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, S. 1043-1066.

Engelkamp J., Zimmer H. D. (1994): The human memory. A multi-modal approach, Seattle.

Esch F.-R., Wicke A. (2001): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 3-55.

Esch F.-R., Langner T. (2001): Gestaltung von Markenlogos, in: Esch F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 495-520.

Escher H. (2001): Public Relations für wissenschaftliche Hochschulen: systemtheoretische Grundlegungen und exemplarische Modellierung im Wettbewerbsumfeld, München.

Espe H., Krampen M. (1986): Eindruckswirkung visueller Elementarformen und deren Interaktion mit Farben, in: Espe H. (Hrsg.): Visuelle Kommunikation: Empirische Analysen, Hildesheim, S. 72-101.

Felser G. (2001): Werbe- und Konsumentenpsychologie, 2. Aufl., Heidelberg.

Grunert K. G. (1996): Automatic and strategic process in advertising effects, in: Journal of Marketing, 60, S. 88-101.

Hanft A. (2000): Leitbilder an Hochschulen – Symbolisches oder strategisches Management? In: Hanft A.: Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Neuwied, S. 121-133.

Hefting P. (1990): The image of a company: manual for corporate identity, London.

Heller E. (1989): Wie Farben wirken, Reinbek.

Heller S. (1998): Handbuch der Unternehmenskommunikation, München.

Henderson P. W., Cote J. A. (1996): Designing positively evaluated logos, Marketing Science Institute, Report Summary S. 96-123.

Henderson P. W., Cote J. A. (1998): Guidelines for selecting or modifying logos, in: Journal of Marketing, 62, S. 14-30.

Herbst D. (1998): Corporate Identity, Berlin.

Ind N. (1990): The corporate image: strategies for effective identity programmes, London.

Keller K. L. (2001): Kundenorientierte Messung des Markenwertes, in: Esch F. R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 1059-1079.

Klink H. (2002): Silberstreif am Horizont, in: prmagazin, 6/2002, S. 50-53.

Kramer D. (1998): Fine-Tuning von Werbebildern: ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, Wiesbaden.

Kroeber-Riel W. (1993): Integrierte Marketing-Kommunikation, in: Thesis, Heft 2, S. 2-5.

Kroeber-Riel W., Weinberg P. (2003): Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München.

Kroeber-Riel W., Esch F.-R. (2000): Strategie und Technik der Werbung: verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 5. Aufl., Stuttgart, Berlin.

Koppelman U. (1997): Produktmarketing, 5. Aufl., Berlin.

Langner T. (2003): Integriertes Branding. Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken, Wiesbaden.

Lass U., Lür G., Schemat S. (1993): Storing abstract visual forms in memory, in: D'Ydewalle G., Rensbergen v. J. (Eds.): Perception and cognition: advances in eye-movement research, Amsterdam, S. 91-103.

Meffert M., Burmann C. (2002 a): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert H. et al (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 35-72.

Meffert M., Burmann C. (2002 b): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert H. et al (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 73-98.

Meffert H., Schneider H. Ebert Ch. (2002): Markeneinführung im Rahmen des Going International – Das Beispiel Deutsche Post EURO EXPRESS, in: Meffert H. et al (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 613-643.

Paivio A. (1971): A factor analytic study of word attributes and verbal learning, in: Journal of verbal learning and verbal behavior, 7, S. 41-49.

Paivio A. (1975): Coding distinctions and repetition effects in memory, in: Bower G. H. (Hrsg.): The psychology of learning and motivation, New York, S. 179-214.

Paivio A. (1990): Mental representations: a dual coding approach, Oxford.

Pavio A. (1991): Images in mind: the evolution of a theory, Portsmouth.

Pepels W (1996): Kommunikations-Management, 2. Aufl., Stuttgart.

Quillian M. R. (1968): Semantic memory. in: Minsky M. (Hrsg.): Semantic information processing, Cambridge, S. 216-270.

Schmidt H. (2001): Philosophisches Wörterbuch, 22. Aufl., Kröners Taschenausgabe, Bd. 13, Stuttgart.

Schmitt B., Simonson A. (2001): Marketing-Ästhetik für Marken, in: Esch F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 209-232.

Schweiger G., Schrattenecker G. (2001): Werbung, 5. Aufl., Stuttgart.

Trommsdorff V. (2002): Konsumentenverhalten, 4. Aufl., Stuttgart.

Wache Th., Brammer D. (1993): Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, Wiesbaden.

Weidner L. (Hrsg.) (1992): Kommunikationspraxis, Teil D: Markenmanagement, Landsberg/Lech.

**Anhang: Fragebogen**

Datum: \_\_\_\_\_ Interviewer: \_\_\_\_\_ Fragebogen Nr.: \_\_\_\_\_

Guten Tag. Ich bin Student/in an der Universität Lüneburg. Im Rahmen eines Seminars führen wir zur Zeit eine Umfrage zur Wahrnehmung der Universität Lüneburg durch. Dazu bitten wir Sie höflich um Ihre persönliche Mitwirkung. Haben Sie 5 bis 10 Minuten Zeit uns einige Fragen zu beantworten? Ihre Angaben sind selbstverständlich anonym und werden vertraulich behandelt.

**Rekrutierungsfragen****I. Welchem Fachbereich gehören Sie an?**

- |                                  |                              |
|----------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> FB1     | <input type="checkbox"/> FB3 |
| <input type="checkbox"/> FB2     | <input type="checkbox"/> FB4 |
| <input type="checkbox"/> kein FB |                              |

**II. Geschlecht des Probanden:**

- |          |                          |
|----------|--------------------------|
| Männlich | <input type="checkbox"/> |
| Weiblich | <input type="checkbox"/> |

**III. Zu welcher Gruppe gehören Sie an der Universität Lüneburg?**

- ☐ Studierende
- ☐ Professor / Professorin
- ☐ Wissenschaftlicher MA
- ☐ Nicht wissenschaftlicher MA (Technischer und Verwaltungsdienst)

**IV. Wie lange sind Sie schon an der Universität Lüneburg beschäftigt?**

- ☐ bis zu 3 Jahren
- ☐ länger als 3 bis zu 5 Jahren
- ☐ länger als 5 bis zu 10 Jahren
- ☐ länger als 10 Jahre

**1. Zunächst möchten wir wissen, wie häufig Sie sich an der Universität Lüneburg aufhalten.**

- ☐ täglich
- ☐ 3 bis 4 mal pro Woche
- ☐ 1 bis 2 mal pro Woche
- ☐ unregelmäßig

**2. Im folgenden möchten wir Sie bitten, die Universität Lüneburg kurz zu charakterisieren.**

**Bitte geben Sie an, was Ihnen spontan einfällt, wenn Sie an die Universität Lüneburg denken.**

---

---

---

---

**3. Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf die Universität Lüneburg zutreffen. Vertrauen Sie bei der Beurteilung auf Ihren ersten Eindruck.**

Skala von 1= stimme voll und ganz zu

bis 5= stimme gar nicht zu

Stimme voll  
und ganz zu

Stimme gar  
nicht zu

Die Universität Lüneburg.....

		1	2	3	4	5
1.	...bietet ein Studium Generale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	...zeichnet sich durch innovative Studiengänge aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	... ist eine architektonisch gelungene Gesamtanlage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	...fördert die Verbundforschung mit anderen wissenschaftlichen Einrichtungen oder Wirtschaftsunternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	...überzeugt durch ihre wissenschaftliche Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	...besetzt innovative Forschungsfelder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	...zeichnet sich durch eine interdisziplinäre Forschung aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	... kontrolliert und dokumentiert ihre Umweltorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	... wird durch die regionale Anbindung an Lüneburg geprägt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	...orientiert ihre Leistungen am Bedarf der Studierenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	... zielt auf die Vermittlung von fachübergreifenden Schlüsselqualifikationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	...setzt sich für eine verantwortbare Verwendung ihrer Forschungsergebnisse ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	...kontrolliert und verbessert kontinuierlich ihre Forschungsleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	... fördert die Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	...hält die Lehre immer auf dem aktuellen Stand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	...leistet Beiträge zur Verbesserung der Lebensqualität (wie Lebens-, Arbeits- und Umweltbedingungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	...zeichnet sich durch praxisorientierte Studiengänge aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	... kontrolliert und verbessert kontinuierlich das Lehrkonzept	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	...integriert alle wichtigen Einrichtungen an einem Ort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	... richtet ihre Forschungsaktivitäten international aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	... orientiert ihre Leistungen am Bedarf der Lehrenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	... ermöglicht durch ihre Größe den individuellen Kontakt zwischen Studierenden und Lehrenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Sonstiges:					



**4. Bitte charakterisieren Sie das Erscheinungsbild der Universität Lüneburg, indem Sie die drei für Sie bedeutsamsten Eigenschaften der Universität Lüneburg aus der folgenden Zusammenstellung ankreuzen:**

- ☐ Campusuniversität mit regionaler Anbindung an Lüneburg
- ☐ Leistungsfähigkeit im Bereich der Lehre
- ☐ Leistungsfähigkeit im Bereich der Forschung
- ☐ Qualitätssicherung bei den spezifischen Aufgabenfeldern der Universität
- ☐ Internationalität in Forschung und Lehre
- ☐ Verantwortung für den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritt
- ☐ Optimaler Ressourceneinsatz
- ☐ Sonstige: \_\_\_\_\_

**5. Die Universität Lüneburg lässt sich beschreiben als eher:**

Modern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Konservativ
Offen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geschlossen
Persönlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Unpersönlich
Universal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Einseitig
Dynamisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Statisch
Konkret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Abstrakt
Bunt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Einfarbig

**6. Wie wichtig ist Ihnen, dass die Universität Lüneburg ein Universitätslogo hat?**

sehr wichtig	ziemlich wichtig	etwas wichtig	kaum wichtig	gar nicht wichtig
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Wie bekannt sind Ihnen diese Zeichen?** Interviewer: Blatt 1 zeigen!

	sehr bekannt	ziemlich bekannt	etwas bekannt	kaum bekannt	gar nicht bekannt
	1	2	3	4	5
Zeichen A:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeichen B:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeichen C:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeichen D:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeichen E:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. Welches Zeichen repräsentiert für Sie das offizielle Logo der Universität Lüneburg?***Interviewer: Blatt 1 zeigen! (keine Mehrfachnennungen!)*☐ Zeichen A☐ Zeichen B☐ Zeichen C☐ Zeichen D☐ Zeichen E☐ weiß nicht**9. Wie beurteilen Sie die Ihnen - aus Frage 7 - „sehr bekannten“ und „ziemlich bekannten“ Zeichen bzgl. der folgenden Eigenschaften ?**

Skala von 1= stimme voll und ganz zu bis 5= stimme gar nicht zu

*Interviewer: Blatt 2 + 3 zeigen! Pro Logo befragen*

	Logo: A	B	C	D
1. ...hat eine starke Aussagekraft				
2. ...ist leicht verständlich				
3. ...hat einen Bezug zur Stadt Lüneburg				
4. ...passt gut zur Universität Lüneburg				
5. ...ist einzigartig				
6. ...ist leicht wiederzuerkennen				
7. ...ist ansprechend				
8. ...ist zeitlos				
9. ...ist als Universitätslogo geeignet				
10. ...wirkt offiziell				

**10. Würden Sie es begrüßen, wenn ein neues Logo für die Universität entwickelt würde?**

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sehr begrüßen				gar nicht begrüßen

**Zum Abschluss möchten wir Ihnen noch das Zeichen erläutern, welches bisher vor allem als Siegel für die Universität Lüneburg verwendet wurde***Interviewer: Blatt 2 Rückseite zeigen!*

Der Ursprung dieses Symbols innerhalb des Zeichens geht zurück auf die alte Lüneburger Stadtmarke, die mindestens seit dem 16. Jahrhundert in Gebrauch ist. Sie wurde zur Kennzeichnung all dessen verwendet, was zum Eigentum der Stadt Lüneburg gehörte. Heute deuten Historiker die Stadtmarke als ein monogrammartiges Gebilde der Großbuchstaben M F P, denn laut eines lateinischen Sprichwortes verdankt Lüneburg dem Kalkberg (Mons), der Solquelle (Fons) und der Brücke über die Ilmenau (Pons) seine Entwicklung und seine Bedeutung in der Geschichte.

**11. Wie bekannt ist Ihnen diese Interpretation des Symbols?**

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr bekannt			gar nicht bekannt	

**12. Wie beurteilen Sie dieses Zeichen –unter Berücksichtigung dieser Informationen- bezüglich der folgenden Eigenschaften?**

Skala von 1= stimme voll und ganz zu bis 5= stimme gar nicht zu

*Interviewer: Blatt 2 Rückseite zeigen!*

Das Zeichen....

	1	2	3	4	5
1. ...hat eine starke Aussagekraft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ...passt gut zur Universität Lüneburg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ...ist einzigartig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ...ist leicht wiederzuerkennen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ...ist ansprechend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ...ist leicht verständlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ...ist zeitlos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ...ist als Universitätslogo geeignet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ...wirkt offiziell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Liegt Ihr Hauptwohnsitz in Lüneburg oder Umgebung (20 km)?**

☐ ja ☐ nein

**14. Welcher Altersgruppe können Sie sich zuordnen?**

A 19 bis 25 ☐

B 26 bis 30 ☐

C 31 bis 40 ☐

D 41 bis 50 ☐

E 51 bis 60 ☐

F über 60 ☐

**Vielen Dank**, dass Sie sich für uns die Zeit genommen haben. Wir wünschen Ihnen noch einen schönen Tag!

## Mittelwert

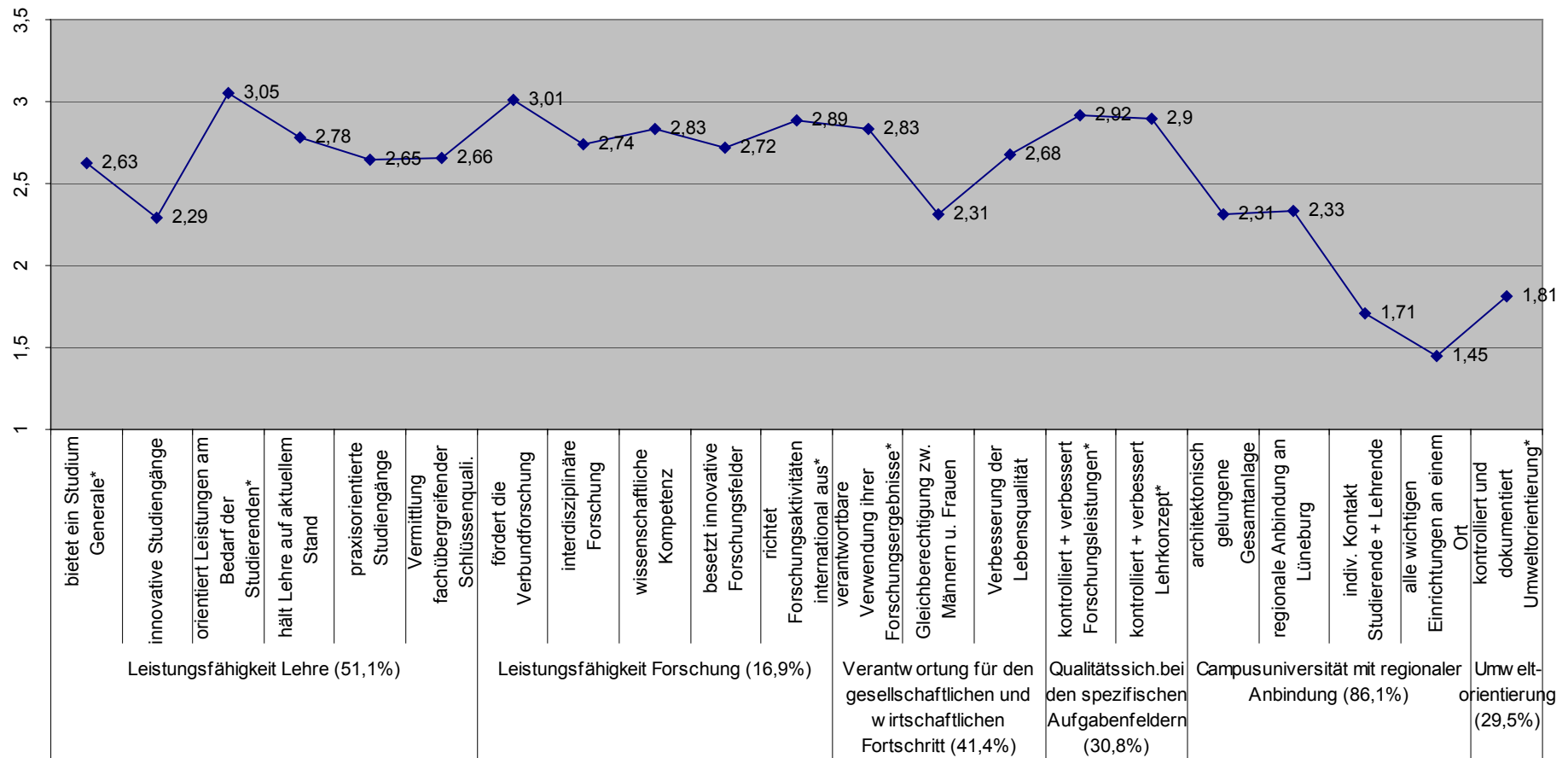


Abb. 15: Polaritätenprofil: Wahrnehmung des Leitbildes (Fremdbild)

## **Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:**

01. **Weller, I./Steffen, E. 2000:** Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung bei der Lynx Consulting Group/Bielefeld. Berlin.
02. **Bendel, K. 2000:** Zufriedenheit von Nutzerinnen und Nutzern mit ambulanten Pflegedienstleistungen. Forschungsbericht. Berlin.
03. **Bendel, K./Matiaske, W./Schramm, F./Weller, I. 2000:** „Kundenzufriedenheit“ bei ambulanten Pflegedienstleistern. Bestandsaufnahme und Vorschläge für ein stresstheoretisch fundiertes Messinstrument. Berlin.
04. **Holtmann, D./Matiaske, W./Möllenhoff, D./Weller, I. 2001:** Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst. Zur Validierung des Leistungsbeurteilungs- und -bewertungssystems LBB-SYS. Berlin.
05. **Martin, A./Purwin, J. 2001:** Soziale Fähigkeiten in Arbeitsgruppen. Eine empirische Studie zur Ermittlung der Kooperationsfähigkeit. Berlin.
06. **Weller, I. 2001:** Fluktuationsneigung und Commitment. Eine empirische Betrachtung bei F&E-Mitarbeitern. Berlin.
07. **Matiaske, W./Holtmann, D./Weller, I. 2002:** Anforderungen an Spitzenführungskräfte. Retrospektive und Perspektive: Eine empirische Untersuchung. Berlin.
08. **Jütte, W./Matiaske, W. 2002:** Regionale Weiterbildungsnetzwerke. Eine exemplarische Analyse. Berlin.
09. **Holtmann, D./Matiaske, W./Weller, I. 2002:** Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren von Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst. Vorstellung eines Forschungsprojektes. Berlin.
10. **Erbel, C. 2003:** Personalmanagement, Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt. Eine empirische Analyse. Berlin.
11. **Weller, I./Matiaske, W. 2003:** Gütekriterien und faktorielle Struktur des IMC-Gitters zur Messung von Leistungs-, Macht- und Anschlussmotiven. Berlin.
12. **Schlese, M./Schramm, F. 2004:** Beschäftigungsbedingungen in der Gebäudereinigung – eine Analyse des Sozioökonomischen Panels. Berlin.
13. **Schramm, F./Zeithöfler, I. 2004:** Personalpolitik an Hochschulen. Eine Studie anhand der HWP – Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik. Berlin.
14. **Bekmeier-Feuerhahn, S./Eichenlaub, A. 2004:** Ein Markenzeichen für die Universität: Wie kann die Identität der Universität in einem Bild verdichtet werden? Berlin.